إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Managment (TQM)

تأليف
الدكتور أحمد يوسف دودين
جامعة الزرقاء - قسم إدارة الأعمال



الأكاديميون للنشر والتوزيع
Academic For Publishing & Distributing Co.

إدارة الجودة الشاملة
وآلية تطويرها

دراسات ونماذج تطبيقية

د. عبد الـلـه محمد بن صقر آل صقر

عميد كلية التربية بوادي الدواسر

جامعة سلمان بن عبدالعزيز

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

الطبعة الأولى

2012

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو تخزين مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي وجه أو بأي طريقة إلكترونية كانت أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل أو بخلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا الكتاب مقدماً.

All right reserved no part of this book may be reproduced of transmitted in any means electronic or mechanical including system without the prior permission in writing of the publisher.



الأكاديميون للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس : 0096265330508

جـــوال : 00962795699711

E-mail: academpub@yahoo.com

الإهداء

إلى تاج رأسي وفخري إلى والدي الحبيب الذي بفضله بعد فضل الـلـه علينا جميعاً وصلت إلى هذه المرحلة، حفظه الـلـه.

إلى والدتي ونور عيني التي غمرتني بحبها ودعائها والذي كان خير معين لي بعد توفيق الـلـه، حفظها الـلـه.

إلى من عزه عزي، إلى من أنار لي دربي إلى أخي وعضدي صقر حفظه الـلـه.

إلى زوجتي ورفيقة دربي التي أعانتني على إكمال مسيرتي أسعدها الـلـه.

إلى أخواني وأخواتي حفظهم الـلـه.

أهدي إليكم جميعاً هذا الجهد المتواضع.

شكر وتقدير

الحمد لله وحده حمداً يليق بجلاله وقدرته والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

أما بعد فإن الله سبحانه وتعالى يقول (لَئِن شَكَرْتُمْ لأَزِيدَنَّكُمْ) [إبراهيم:7]، ويقول جل في علاه: (وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) [النمل:40] ويقول الشاعر:

ومن يسد معروفاً إليك فكن له شكوراً يكن معروفه غير ضائع"

بعد هذا فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر أجز له للأستاذ الدكتور بسام العمري الذي غمرني بفيض علمه ولم يبخل على بنصيحة أو رأيا مما كان له الأثر العظيم في دافعيتي لإنجاز هذا العمل، كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور هاني الطويل الذي كان له الأثر العظيم في حياتي ومسيرتي العلمية، ويسرني أن أتوجه بعظيم الشكر والامتنان للدكتور سلامة طناش الذي آزرني ووجهني وكان له عظيم الأثر في إنجاز هذا العمل بفضل توجيهاته وإرشاداته بعد فضل الله. وأشكر الدكتور محمد عاشور ببالغ من المحبة والسرور على كل ما قدمه لي من أفكار أنارت دربي، فبارك الله بكم جميعاً ولكم كل الشكر والحب والود.

د. عبد الله آل صقر

الفصل الأول

المفاهيم والمصطلحات

الفصل الأول
المفاهيم والمصطلحات

مقدمة:

تسعى المجتمعات العربية في القرن الحادي والعشرين إلى التطور والتقدم، وتشهد هذه المجتمعات تغييرات هائلة في شتى المجالات، مما يستدعى منها تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني مفاهيم حديثة وعصرية تنسجم مع ما يشهده العالم من تقدم تقني في مجال التنظيم والاتصال والتواصل، ومن أهم هذه التحولات هي: إعادة بناء الهياكل التنظيمية في المؤسسات، وتحويلها من مركزية إلى لا مركزية وتعزيز مفهوم الشراكة بين مؤسسات التعليم وقطاعات الإنتاج. نلمس بوضوح التغير المستمر الذي تتعرض له الجامعات، مع بداية اضمحلال صورة الجامعة التقليدية المعزولة عن بيئتها ومجتمعها، وبداية ظهور الجامعات الحديثة المرتبطة مع مجتمعها والمتفاعلة معه.

وفي اقتصاديات المعرفة تشكل الجامعة مركز إشعاع حضاري وعلمي تسهم في تنمية المجتمع وتطويره اقتصادياً وعلمياً وثقافياً، بحيث تصبح

الجامعة أداة فاعلة في نقل وتطوير منجزات البحث العلمي، وتسهم في تطبيق هذه المنجزات حتى يتم الاستفادة منها في تطوير المجتمع، فالجامعة بما تمتلكه من قدرات وخبرات متخصصة تخصصاً عالياً يمكنها من إفادة وتطوير المؤسسات الاجتماعية والإنتاجية والخدمية، وتطور دورها الجديد إلى دور أكثر تقدماً وتأثيراً في حركة التقدم والتطور الاجتماعي والذي يتجسد في إعداد القوى البشرية المؤهلة والمدربة، وتقديم الاستشارات الفنية، وإجراء البحوث والدراسات العلمية، وتساهم في تطوير الإنتاج وتحسين الخدمات، بما يقلل من اعتمادها على التمويل الحكومي قدر الإمكان (الخشاب والعناد، 1996م).

ويرى بدران والدهشان، (2001م) أن التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بصفة خاصة ذا شأن عظيم في حياة الأمم ومستقبلها، ولذلك أصبحت الجامعة في العصر الحديث أحد المقومات الرئيسية والركائز الأساسية للدول الحديث، وأصبح إنشاء هذه الجامعات على اختلاف أحجامها ومستويات نموها من أهم أولوياتها، فالجامعة تمثل القيادة الفكرية والعلمية في المجتمع، وهي رائدة التطور والإبداع، لذلك فإن تحديث وتطوير التعليم الجامعي وعصرنه مؤسساته يشكل أحد الحلو المنطقية لخروج التعليم الجامعي وعصرنه مؤسساته يشكل أحد الحلول المنطقية لخروج التعليم الجامعي من أزمته ن والقدرة على مواجهة التحديثات المختلفة الذي يواجهها هذا التعليم، وبذلك يصبح تطوير التعليم الجامعي ليس مجرد اختيار وإنما ضرورة ماسة تفترضها متغيرات الحاضر والمستقبل، فهو بحاجة مستمرة إلى مراجعة فلسفته ونظمه وإدارته وأساليبه لاستشراف

أفاق المستقبل والتوافق معها ضماناً لإقامة نظما تعليمي يبني المستقبل ويواجه تحدياته.

والتعليم أحد المجالات التي ازدادت أهميتها لدى كافة الدولة المتقدمة منها والنامية، إيماناً منها أن التعليم خير وأسرع وسيلة لتقدم المجتمعات وتحضرها، وبسبب نمو المجتمعات كثر الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، ومع تنافي الطموحات والتحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي تواجه المجتمعات العربية برزت الحاجة إلى تطوير التعليم العالي ليكون أكثر ارتباطاً بخطط التنمية، وأكثر تلبية لاحتياجات المواطنين من خلال تقديم برامج تتميز بقدر أعلى من الجودة وبقدر أقل من التكلفة، برامج تكون أكثر مرونة لملاحقة التطورات السريعة في التقدم التقني ونظم المعلومات، وأكثر قدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وعلى صياغة رؤى واقعية تحقق التكيف مع المستقبل.

وتطوير مؤسسات التعليم العالي يلتقي بشتى الروابط والعرى بنظام إدارة الجودة الشاملة كمنهج وأسلوب عمل وتتعدد الأسس النظرية التي تحدد مفاهيم التطوير ومفاهيم تطوير التعليم بشقيه العام والعالي، باختلاف الرؤى والجوانب التي يركز عليها الباحثون والمنظرون والممارسون لعملية التطوير والتحديث، فتارة تستهدف قضايا الإنتاج وحل المشكلات، وتارة أخرى ترمي إلى تحسين مناخ العمل وتنمية مهارات العاملين وترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية.

مفهوم التطوير والتحديث:

التطوير لغة يشير إلى التغيير والتحول من طور إلى طور آخر، فكلمة التطوير في المعجم الوسيط يعني التغير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، كما تطلق أيضاً على التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه (اللوزي، 1999).

والتطوير اصطلاحاً: يعني التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة في صورة أكثر كفاءة، وبهذا يشير التطوير إلى خاصية رئيسة من سمات العمل المتميز ويعهد جزءاً أساسياً في مسيرة والحياة المعاصرة، وضرورة من ضرورات التقدم في مختلف المجالات، ومنهج عمل كافة برامج ومشروعات الخدمة والإنتاج، والتطوير باعتباره تحسيناً للأداء وتميزاً فيه يهدف إلى زيادة رضا المنتفعين والمستفيدين من الخدمة المقدمة، يتصل بشتى الروابط لتحسين الجودة وتطويرها، ويعرف التطوير بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة حيوية وفعالية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في الإجراءات مستخدمة العلوم السلوكية، ويعرف التطوير أيضاً بأنه جهد طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على حل المشكلات وعلى التجديد الذاتي من خلال توفير إدارة فعالة متعاونة وزيادة فعالية مجموعات العمل، والاستعانة بخبراء التغيير، والتطوير أسلوب يحقق الشمولية والتكامل بين أهداف وحاجات التعليم من جهة وبين أهداف الأفراد والعاملين من جهة أخرى، كما أنه يهدف إلى تحسين

جميع الأنظمة البشرية والفنية والإدارية، مع التركيز على الثقافة التنظيمية وترسيخ دعائم الديمقراطية، والتطوير يسعى إلى إيجاد تغيير فعلي يستند إلى التشخيص والتنفيذ والمتابعة والتقييم، ويعمل على لإيجاد مناخ تسوده القيم الإنسانية مثل التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويحاول التطوير التعليمي تنظيم كفاءة وفاعلية المؤسسات التعليمية من خلال تحديد دقيق للأدوار والمهام، وتنمية مهارات الهيئات التعليمية والإدارية من خلال التدريب والتعليم المستمر، والاستفادة من طاقاتها الإبداعية، وزيادة كفاءتها الإنتاجية وقدرتها على التكيف ومواجهة التحديات، (اللوزي، 1999).

يمكن تصنيف دواعي تطوير التعليم إلى جزأين رئيسيين أحدهما داخلي ينبثق من العملية التربوية نفسها والآخر خارجي ويمكن إبراز أهم سمات الداخلي فيما يلي:

1- أن العمل التربوي في شتى بلدان العالم تخطي مرحلة العفوية إلى مرحلة العملية بشتى أبعادها، لذا أصبحت العملية التربوية عملاً منظماً ومشروعاً استثمارياً يصدق عليه كل ما يصدق على المشروعات الكرى من حيث إدراته وكفاءته وتطبيق إدارة الجودة الشاملة عليه.

2- إن التعليم منظومة لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، يصدق عليه ما يصدق على غيره من المنظمات الأخرى من تخطيط له قواعده وأصوله، وتنظيم يله هياكله وأفراده ومسؤولياته وسلطاته، وإدارة لها

إستراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيق أكبر عائد من خلال عمليات منظمة ومقننة تصل بين المدخلات والمخرجات وتشكل بالتالي منظومة التعليم.

3- إن التربية في أي عصر وفي أي مكان لدى الدول النامية والمتقدمة لها معايير للجودة تتمثل بالحفاظ على القيم الدينية وثقافة الأمة وتنميتها وتطويرها، والقدرة على المنافسة وكسبها في المجالات الاقتصادية والثقافية، لذا يسعى التعليم إلى تحقيق الجودة الشاملة التي تنظم العمل التربوي بما لا يدع مجالاً للخطأ، وتديره بما يحقق المنافسة والحفاظ على الهوية الثقافية للأمة.

4- إن التربية عملية حركية حية تتفاعل مع المتغيرات المختلفة في محيط الفرد والمجتمع، وتتأثر بها وتؤثر فيها، وتقود حركة التغير وتكسب النشء في الغد والقدرة على التكيف مع تلك المتغيرات.

5- إن الدول العربية مطالبة اليوم قبل الغد أن تضع عين من عيونها على تشخيص أوجه الضعف والقصور في نظامها التعليمي، والعين الأخرى على ما ينبغي أن تحققه من طموحات لتربية النشء في الغد القريب والبعيد، مستشرفة المستقبل ومسترشدة بتجارب الدول الأخرى، لتطوير الواقع بما يضمن التوازن بين الأصالة (ثوابت ثقافتها) وبين المعاصرة (الانفتاح على العصر) والصمود في مجال المنافسة في شتى مجالات الحياة.

6- إن التطوير ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لتطوير المناهج وطرائق التدريس وأساليب التقويم، وتحديثها بقصد تحسين العملية

التعليمية ورفع مستواها، حتى تؤدي في النهاية إلى تعديل سلوك الطلاب توجيههم وفق الأهداف المطلوبة، (مدني، 2002).

أما النوع الآخر من دواعي تطوير التعليم فإنه خارجي ينبثق من العلاقة العضوية بين قطاع التعليم والبيئة المحيطة به، ويمكن إبراز أهم ملامحه فيما يلي:

1- التغير السريع في المعرفة ونظم المعلومات مما يؤدي إلى ضرورة تحديث المناهج والبرامج والتخصصات.

2- التطوير الهائل في التقنيات وبخاصة في تقنيات الاتصال مما يؤدي إلى شمولية تبادل الخبرات وتجديد تقنيات التعليم.

3- التزايد المستمر في عدد السكان مما يؤدي إلى زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم،وبالتالي تزايد أعباءه المادية والبشرية، وضرورة ابتكار بنية تعليمية تتيح الفرص التعليمية أوسع بشكل أقل كلفة فاعلية وإنتاجية تتناسب مع ازدياد الراغبين في تلقي الخدمات التعليمية.

4- انخفاض نوعية مخرجات النظام التعليمي الذي تكشف عنه تقارير المشرفين التربويين ونتائج الاختبارات العامة، وعدم رضا بعض المؤسسات الإنتاجية والخدمية عن مستوى كفايات الخريجين، وارتفاع الهدر التربوي ممثلاً في الرسوب والتسرب.

5- ضعف ارتباط التنمية التعليمية بخطط التربية الشاملة وعدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وظهور عدم التوازن في فروع التعليم

وبخاصة بين التعليم العام والتعليم الفني وبين التخصصات النظرية من ناحية والتخصصات التطبيقية من ناحية أخرى، مما يساعد علي تلبية احتياجات خطط التنمية واحتياجات سوق العمل من العمالة الوطنية المدربة.

6- تحديات عصر العولمة بكافة أبعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية (اللوزى 1999).

و يري مدني (2002 م) أن الإنسان يعيش في عالم تتصارع فيه مخرجات العقل البشري معرفة وتقنية إذ يعيش الإنسان الآن في مدينة عصر المعلومات التي تتسم بترابط العالم وتفاعله واتساع نطاق العلاقات الدولية المتبادلة، ونمو صناعات جديدة تنحصر نشاطاتها في جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها واستخدام الإلكترونيات في شتي المجالات، وتوجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي، واعتماد المنافسة الاقتصادية علي قدرة العلم المتطورة، وهذا يستلزم تطوير المهارات البشرية، وتنمية الكوادر والقدرات الخلاقة والابتكارية، كي تستطيع التعامل مع مخرجات هذا العصر والتكيف مع نتائجه.

إن التغيرات العميقة التي أصابت النظام الدولي والإقليمي تستدعي تطوير نظام التعليم وضرورة ربط التعليم الجامعي بالاهتمامات والحاجات المعيشية للمواطنين كما تستدعي إعادة النظر في وظائف الجامعات، وكيفية إدارة جميع مكونات نظامها. ووضع مؤشرات لهذا الأداء، واعتماد نظام جامعي يسعى إلى ضمان وتأكيدها وتطويرها تستمر باعتماد فلسفة ومنهج

إدارة الجودة الشاملة. ولا شك أن الحاجة إلى التخطيط والتقييم والرقاة الذاتية تستند إلى التغيير في التعليم الجامعي في ضوء أربعة محاور هي:

سياسات التوسع في التعليم، وتحديث وتطوير نظم وأساليب الدراسة الجامعية، وتوجيه البحث العلمي في الجامعات لخدمة المجتمع، والاتجاه إلى تحسين جودة التعليم العالي وتطويره، حيث أصبح تطوير التعليم الجامعي قضية تحظي باهتمام جميع الدول العالم المتقدمة منها والنامية. ويعلم الجميع أن إصلاح التعليم وتطويره أصبح الشغل الشاغل لكل الأمم، ومما لا ريب فيه أننا أصحنا أحوج منهم إلى إصلاح وتطوير تعليمنا العالي وتطويرها.

الأسس العامة للتطوير:

هناك عدد من الأسس المتضمنة للأهداف المحددة للتطوير وتشمل هذه الأسس ما يلي:

1- أن يركز التطوير حيثما كان ضرورياً علي تمكين المنظمة من التكيف مع بيئتها.

2- أن يسعى برنامج التطوير إلى جعل المؤسسة أكثر قابلية للتكيف مع الظروف البيئية أو المتوقعة.

3- أن يعمل برنامج التطوير علي إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف والهياكل التنظيمية.

4- أن يستند برنامج التطوير إلى أن مستوي الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان إلى القدر الذي يسمح بتحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

وفي ضوء مناقشتهم للتطوير والتحديث في مؤسسات التعليم وتوصل الباحثون إلى عدد من المفاهيم الإدارة كان أحدثها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبح تعريف مفهوم ومعني يعكس وجهة نظر الباحث، ويقدم معهد الجودة الفدرالي تعريفاً للجودة الشاملة هو أنها القيام بالعمل بشكل صحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد علي تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء (اللوزى 1999 م).

وقد أصبح الحاجة ضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل من الداخل التطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين أدائه والمحافظة علي استمرارية البناء التنظيمي ومواجهة التحديات. وفي ميادين التعليم تسعي المؤسسات التعليمية خاصة في الدول المتقدمة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية ترتكز علي عدد من مفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوي الأداء والتطوير والتحسين المستمرين (الخطيب وعاشور، 1999 م).

وقد ازداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية خلال العقدين الماضيين علي المستويين الحكومي والخاص. آخذات

ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفقاً لمقياس عالمية صدرت لهذا الغرض، وأخذ المعني لها يتضح لمختلف العاملين في المجال الإداري باعتباره المحور الرئيسي الذي تدور حوله فروع العلوم الاجتماعية والاقتصادية والتربوية، وأصبح واحداً من الأقسام الإدارية التي يضمها الهيكل التنظيمي في كثير من المؤسسات حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الفاعلية والاعتراف بالمؤسسة.

وقد حققت المنظمات التي طبقت نظام إدارة الجودة الشاملة قفزات هائلة في تطوير نوعية خدماتها، ومواجهة تحدياتها الشديدة، وكسب رضا الجمهور وصار مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة نظراً وأهمية هذا المفهوم وتطبيقه في دول العالم، وانتشاره وتعزيز انتشاره مما زاد الاهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العالم به، وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد علي تبنيه وتطبيقه.

ويري البعض أن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها أصحت أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، ووصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، وأكد هوانج (HUNG, 1994) إلى أن إدارة الجودة الشاملة يمكن لها أن تحسن المفاهيم المختلفة لجودة التعليم، وتتضمن هذه المفاهيم على تحسين أداء المعلمين وتحسين أداء الطلبة، وتطوير البرامج وخطط الدورات وتحسين الروابط بين المجتمعات الرأسية وتطوير الهيئة العامة وأدائها، وتحسين التقييم التربوي وخلافه، وثم بذل المزيد من الجهود المتواصلة في مجال الأبحاث

والدراسات، وأشار الكثيرون من أصحا هذه الأبحاث والدراسات إلى أنهم إذا ما تم إدخال بعض التعديلات البسيطة فسيعود بالإمكان تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم وإحداث تأثير إيجابي على تحسين النظام التعليمي، وأشار الخطيب (2000م) إلى أن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات، يشكل اهتماماً عالمياً، في جميع دول العالم، بضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة وإنما بتطور وابتكار تعتبر من أهم الخصائص الذي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، وأن من أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها، ليس ثقافتها أو مواردها الطبيعية أو ما يتوافر لديها من رأس مال، أو ما تعتمده من سياسات عامة رشيدة يتوفر في مؤسساتها من قدرات أو طاقات وما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات وخاصة المهارات الإدارية، ويعد موضوع الإدارة الجامعية من المواضيع الساخن على مستوى العالم أجمع، وذلك نظراً لأن التعليم الجامعي أصبح يشكل قضية كبيرة جداً في جميع دول العالم، وهناك عوامل متعددة أسهمت بشكل أو بآخر في حدوث ما يمكن أن نسميه أزمة التعليم الجامعي، ولعل من أبرز هذه العوامل ما يلي:

1- ندرة أو شح التمويل.

2- انعدام ارتباط محتوى وطرق التدريس الجامعي بحاجات المجتمعات في العصر الحالي، الذي يشهد تطورات متسارعة في مجال المعرفة بشكل عام ومجال تكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص.

3- بطالة خريجي الجامعات أو البطالة المقنعة للخريجين.

4- المطالبة الاجتماعية بأن تتحمل الجامعات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأهداف الموضوعة لها.

5- الضغوطات الاجتماعية على مؤسسات التعليم الجامعي لكي تحقق مبدأ الكلفة /الفعالية.

كما أشار الخطيب أيضاً أن قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي، مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الفعالية، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات، أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط والقرارات التي يتم اتخاذها على أعلى مستوى على قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي يترتب عليه عجز في الإداريين المتقدرين وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات.

ويضاف إلى ذلك أن معظم طاقات الجامعة تصرف على الأمور الروتينية، ولا توجد أيه سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين (الخطيب، 2000).

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وضع ديمنج (Deming) مجموعة من الأفكار حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها، وذلك من أجل التوصل إلى

منتج جيد، وكان الأساس لهذه الأفكار أن المنشأة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في منتجها النهائي (نظمي، 1995م).

وحملت مبادئ ديمنج وأفكاره الملامح الرئيسة بما يطلق عليه الإدارة بالجودة الشاملة، التي يرجع أساسها إلى اعتماد منظمة عمل متكاملة يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج والخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة.

وتعد اليابان الدولة الأولي التي طبقت نظريات ومبادئ ديمنج واتجاهاته الجديدة، واستفادت منها ثم ساعدها فيما بعد منظري الجودة وفهم جوارن (Goren) وفي نهاية الخمسينيات أتاحت اليابان لهما تطبيق النظريات التي يناديان بها حتى ظهر الباحث الياباني في سماء الجودة في السبعينات مطبقاً أحدث نظريات واتجاهات الجودة الشاملة وفرق العمل وفرق التحسين (الشبراوي، 1995م).

لقد بدأ العالم بهذه التجربة اليابانية في التطوير الإداري ورفع كفاءة المنظومة الإدارية الذي وضع اليابان في مقدمة دول العالم من حيث المنافسة العالمية والذي بدأ منذ السبعينيات يأخذ اتجاها سريعاً وواضحاً للتقدم حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا العملاق (اليابان) ظهر بصورة جديدة وأصبح يهددها اقتصادياً.

وفي بداية السبعينيات قام (فيليب كروسبي) بتطوير إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتر أن المنافسة مع اليابان تستدعي تضافر كافة المجهودات لخلق وتطوير منظومات الإدارة المتكاملة في

المؤسسات المختلفة، ورغم التشابه الكبير في الأسس والمبادئ العامة التي تجمع بين (ديمنج وجوران وكروسبي) باعتبارهم قمم هذا المجال فإن كل منهم قد تميز بطريقة ورؤية خاصة تجعله متفرداً في بعض الجوانب والنواحي المختلفة، وقد ظهر في اليابان أساتذة كبار في هذا المجال عاصروا ديمنج أو عملوا بعده مثل (إيشي كاوا، تاجوشي وغيرهم)، الذين عملوا على تطوير النظريات والأسس التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة، وجعلها أداة للتطوير المستمر (نظمي، 1995م).

ولقد تم تطوير مبادئ ديمنج في القطاع التربوي فهي تعد أكثر المبادئ تطبيقاً في القطاع التربوي الأمريكي، وترتكز على جملية من الافتراضات مؤداها أن الأفراد يرغبون عمل ما لديهم من جهد وعليه فإن وظيفة الإدارة هي تمكينهم من فعل ذلك بتحسين التنظيم الذين يعملون في كنفه على نحو متواصل وفيما يلي هذه المبادئ:-

1- تكوين غاية مستقرة لتحسين الخدمة والإنتاج.

2- تبني فلسفة ديمنج الجديد / تني الفلسفة الجديدة.

3- توقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، وذلك ببناء الجودة من الأسفل.

4- تخل عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط.

5- استمر في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل.

6- واصل التدريب على رأس العمل.

7- تبني وتأصيل القيادة في الإدارة ودورها في استمرارية التحسين.

8- الابتعاد عن الخوف من التغيير.

9- القضاء على العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة.

10- أجعل جميع العاملين في المنظمة يعملون من خلال فريق واحد لتحقيق التحول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة (العفيلي، 2001).

ويقول درباس (1994م) أنه من أجل تسهيل تطبيق مبادئ ديمنج في التربية طورت هذه المبادئ في الأساس للتطبيق على القطاع الخاص، لذلك لابد لنا من توضيح المصطلحات وما يقابلها في المجال التربوي، فمدير المدارس ومدير والتعليم هم الإدارة أو القيادة والمدرسون هم الموظفون والقادة والمديرون للطلبة في الفصول الدراسية، وداخل الأسر التربوية، إذ أنهم يتولون قيادة وإدارة الطلاب، كما يجب أن ينظر إلى الطلبة على أنهم موظفون وأن المعرفة التي يحصلون عليها، ومن ثمة يسهمون بها في مجتمعهم على أنهم زبائن وواضعو السياسة التعليمية يجب أن ننظر إليهم على أنهم مجلس الإدارة.

لقد أحدثت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ثورة هادئة في الصناعة الأمريكية، فقد تم تشجيع العاملين على تحليل وتحسين أدائهم في العمل في المنظمات أو المؤسسات التي يعملون بها على اختلاف أنواعها (كوهين بران، 1997م).

وتمثل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية ممتازة لتحقيق وضع تنافسي أفضل لأنها توفر الأساليب والأدوات لهذا الوضع التنافسي، فإدارة الجودة

الشاملة تنمي المهارات وتنمي المعرفة لجميع مستويات الإدارة، وتركز دائما على إجراء تحسين مستمر في الجودة، وتنظر نظرة بعيدة المدى إلى رغبات المستهلك والتغيرات والتطورات التي تطرأ عليها.

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب قيادة قوية على كل المستويات، وإن تحفيز روح الفرد على الأداء الأفضل يستدعى وجود قادة قادرين على معرفة ما يجب عمله ولماذا؟ ومتمتعين ببصيرة صافية وقابلة على نقلها للآخرين وترجمتها على أرض الواقع إلى علم وتحويلها إلى حقيقة فعلية، فسياسة الجودة الشاملة تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق أحلامهم المتألقة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية.

وكتب جارفن (Garvin, 1988) يقول أن الجودة كفكرة موجودة منذ آلاف السنين، ولكنها كمهنة وعلم إداري لم تنشأ إلا حديثاً.

لكن فيجن بوم (Veign Baum, 1999) يلخص فترات الجودة الست على النحو التالي:

1900- كان إحراز عامل ضبط الجودة يتم عن طريق عامل واحد أو عدد صغير من العمال الذين يشرفون جماعياً على ضبط كامل المصنع، إلى جانب ضبط العمل والجودة.

1918- تم إدخال مشرف ضبط الجودة حيث أنيطت به مسؤولية جودة العمل أو الإشراف على مجموعة من الأعمال.

1937- تم استخدام فحص ضبط الجودة، حيث تـم تعيـين مفتشـين يعملـون بنظـام الدوام الكامل التفتيش على العمل الذي تقوم به أعداد كبيرة من العمال.

1950- ضبط الجودة إحصائياً بـدأ اسـتخدامه بصـورة رئيسـية في بلـدان أخـرى غـير أمريكا.

1955- اتسـع مفهـوم ضـبط الجـودة الشـاملة ليتضـمن إطـار عمـل ضـبط الجـودة المشتمل على مراجعة وفحص التصـاميم، تحليـل النتـائج وإجـراءات الضـبط أثناء التصنيع.

1980- أصبح ضبط الجودة الشاملة نشاطاً واسع التنظيم.

ولكي يتمكن جارفن من إعطاء صورة واضحة عن العملية التطويرية لإدارة الجودة الشاملة فقد تتبع تاريخ إدارة الجودة في كتابة " إدارة الجودة" وقد نظم بحثه عن نشـوء إدارة الجودة الشاملة في أربعة عصور "التفتيش"، ضبط الجودة إحصائياً، ضـمان الجـودة، إدارة الجودة الإستراتيجية.

الإطار النظري للجودة الشاملة:

تؤكد الحياة العملية على أن العملية التربوية، بالرغم من إنجازاتها العديد، بحاجة إلى تطوير مستمر وارتقاء بمستواها وتجديد مخرجاتها، والعناية بالتربية الوطنية لتعزيـز الانـتماء والتركيز على التفكير والحوار في بيئـة خاليـة مـن التشـنج والتطـرف، وتتسـم بـروح الاعتـدال والتسـامح واحـترام المـرأي الآخـر والاهـتمام بتكنولوجيـا التعلـيم، وتعلـب الجامعـات دورهـا

كجسور تعبر عليها عملية التعليم إلى مناخات جديدة قادرة على خلق الإبداع والابتكار وحرية التفكير وعلى تخريج الكفاءات العالية القادرة على الأداء، والإدارة التي تستطيع تحقيق الأهداف بجدية وكلفة أقل من وزمن أقصر هي الإدارة الرشيدة الحصيفة، التي تبني وتطور مؤسسات متخصصة فاعلة تسترشد بروح الفريق الواحد وتركز على العمل الميداني وتتصدى بحزم للمشكلات قبل وقوعها وحين يكون من السهل التعامل معها قبل أن تتفاقم، والإدارة العامة بحاجة إلى إعادة هيكلة لمنع التداخل، والتضارب، والازدواجية، كما أنها بحاجة إلى اختيار القيادات والموظفين على أساس الكفاءة والخبرة والنزاهة، كما هي بحاجة إلى تحديث الإجراءات الإدارية بُغية تبسيطها وتسهيل حصول المواطن على حاجاته ورغباته وخدماته دون عناء أو تكلفة زائدة، إن الإيمان الراسخ بأهمية الاستثمار في الإنسان وتنمية قدراته ورعايته وترسيخ الثقة لديه تنبع في مؤسسات التعليم العالي من تقاليد العمل في إطار الخدمة المدنية ومن الفهم الإداري لدور هذه المؤسسات وأهدافها، كما تعكس إرثنا وهويتنا العربية والإسلامية، التي قامت على حسن التعامل والمودة وإتقان العمل والأداء.

إن أي أمة تخطط لمستقبلها أو تسير نحو تحقيق أهدافها وفق منظور علمي لا بد أن تفهم واقعها بأفق شامل يعي أبعاد التغيير كافة لأن المستقبل سيكون مختلفاً كثيراً عما هو عليه ولكي تفهم ذلك لا بد وأن تتجه نحو الاهتمام بالتعليم العالي باعتباره الركيزة الأساسية التي يقوم

عليها المجتمع وذلك من خلال إعداد القوى العاملة المؤهلة والقادرة على التعامل مع حاضرها ومستقبلها، لذلك تلعب الجامعات الدور الرئيسي في دفع مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولا ريب في تحديث المجتمعات وتطويرها إلا أن المشكلة التي يعاني منها التعليم العالي كما تفيد الدراسات هي في عدم وصوله إلى المستوى المطلوب الذي يكون فيه متجاوباً مع تطلعات المجتمع التنموية في جميع المجالات إذ يشير واقع الحال إلى أن التعليم العالي فشل في إنتاج نوع الخريجين المطلوبين لتحديات عالم العمل ويلاحظ زيادة الأعداد الملتحقة بمؤسسات التعليم العالي مع تدني جودة التعليم مما أدي إلى عدم التوازن ين فئات الخريجين الذي يصلون إلى سوق العمل، وهذا كله مدعاة إلى التحديث والتطوير في مؤسسات التعليم العالي كما ورد في المؤتمر الثامن للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي الذي عقد في القاهرة 24-27 ديسمبر 2001 تحت شعار "الجودة النوعية للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي لمواجهة التحديات المستقبلية" وصدر عن المؤتمر مجموعة من التوصيات لعل من أبرزها الدعوة إلى وضع معايير عربية للجودة والامتياز الأكاديمي وإنشاء هيئات وطنية ومجالس للجودة في مؤسسات التعليم العالي ودعوة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالتعاون مع اتحد الجامعات العربية إلى إنشاء نظام عربي لتقويم الأدوار في مؤسسات التعليم العالي وتحديات متطلبات تطبيقه.

وفي اجتماع خبراء تقييم واعتماد مؤسسات التعليم الذي نظمته اليونسكو بالتعاون مع وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان 2001 أقرت

العديد من التوصيات التي تتعلق بالنهوض بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومن أهمها ضرورة تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية لكونها تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة تعتمد على مفهوم التنظيم وتنظر إلى المؤسسة بشكل شامل لإحداث تغييرات إيجابية (الجلبي، 2005).

كما يشير تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002 وتحت عنوان جودة التعليم أنه يوجد دلائل عديدة تناقص الكفاءة الداخلية للتعليم في العالم العربي كما يوجد ارتفاع في نسب الرسوب الأمر الذي يؤدي إلى إنفاق أكثر وأطول فترات مراحل التعليم إلا أن المشكلة الأكبر تكمن في جودة التعليم كما يشير التقرير إلى عدم قدرة التعليم على توفير متطلبات تنمية المجتمعات العربية (جراد، 2003) وتناول التقرير خصائص التعليم في الوطن العربي التي هي مؤشرات ضعف يجب معالجتها وهي:

- تدني نوعية التعليم وضعف الطالب والمدرس علي السواء.
- نمطية التعليم العربي الحديث يعاني التعليم في الدول العربية من النمطية والتكرارية والازدواجية فالتعليم الثانوي له فرعان علمي وأدبي والجامعات تشتمل نفس الأقسام العلمية التي تكاد تكون في كل كلية من الجامعات العربية.

فالضرورة أصبحت ملحة لتنويع أقسام التعليم الثانوي وأقسام الجامعات بحيث تستجيب للتطور الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي في المجتمع العربي، كما يجب الاهتمام بناء القدرات والمهارات التي يحتاجها طالب اليوم ومواطن الغد ولعل من أبرزها بناء قدرات التحليل والتركيب

والاستنتاج وتوظيف المعلومات، والأمور كلها تتجه للجامعات في المجتمع متعلق بـالتعليم العالي وهو بدوره وأيضاً يعاني من مشكلات تحول دون القيام بدوره على أكمل وجه.

وقد بين عبيدات والراشدان (1993) أن من أهم المشـكلات التـي يواجههـا التعلـيم العالي في العالم العربي:

1- تزايـد الطلـب الاجتماعـي عليـه، وعجـز المؤسسـات والـنظم الحاليـة عـن استيعاب هذه الزيادة.

2- ضيق فرص العمل التعليم العالي.

3- العجز الشامل في نوعية أعضاء هيئة التدريس.

4- ارتفاع تكلفة التعليم الجامعي، ونقص مصادر التمويل التقليدية.

5- التدهور النوعي، واستمرار ضعف العلاقة مـع سـوق العمـل، وعـدم ملائمـة الخريجين لاحتياجات المجتمع.

6- تقادم التشريعات وضخامة الأنظمة والتعليمات مما يؤدي إلى إعاقـة الأمـور الإدارية والتعليمية.

7- عدم تحديث استراتيجيات الإدارة.

8- عدم تأهيل الإداريين والأكاديميين تأهيلاً يجعلهم قادرين على إدارة المناصـب بجدارة وكفاءة وفاعلية.

9- عـدم إشراك الجهـاز الأكـاديمي والفنـي والطلبـة في رسـم السياسـة العامـة للجامعات.

10- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والنظـر إلى الكفـاءة في شـغل المناصب الإدارية والأكاديمية.

11- تتم القـرارات بشـكل مركـزي مـع انعـدام مبـدأ المشـاركة في اتخـاذ القـرار الإداري من الإدارات الوسطي والإدارات التنفيذية.

مفهوم الجودة الشاملة:

عرفت الجودة كمصطلح في المعاجم كما يلي:

أصل الكلمة "جود" والجيد نقيض الـرديء، وجـاد الشيء جـودة، وجـودة أي صـار جدياً، وأحدث أصل الشيء فجاد، والتجويد مثله وقـد جـاد، وأجـاد أي التـي بالجيـد مـن القول والفعل. (ابن منظور، 1984م).

وفي المعجم الوسيط إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيداً وفعلها الثلاثي "جاد" أما في الاصطلاح: الجودة لها تعاريف متعددة منها:

تعني المطاقة للاحتياجات وانخفاض معدل الفشل كما تعنـي الريـادة والامتيـاز في عمل الأشياء (الشقاف، 1995) كما عرفت بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنـتج أو خدمـة مـا، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معرفـة ضـمناً، أو هـي مجموعـة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عـن قـدرتها عـلى تحقيـق المتطلبـات المحـددة أو المتوقعة من قبل المستفيد (مدارس الجودة الشاملة).

ويعرف بعضهم الجودة بأنها مجموعة من السمات والخصائص للخدمات القادرة على تلبية خدمات محددة، أو هي أداء العمل الصحيح للمرة الأولي، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء (الرشيد، 2002م).

ويعرفها عبد الباقي (1999م): بأنها تكامل الملامح والخصائص للمستفيد أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات أو متطلبات محددة أو معرفة، وقد عفرها البعض على أنها تحقيق رغبات وتوقعات المستفيد وذلك من خلال تعاون الأفراد في جوان العمل بالمؤسسة.

ويرى البعض أن الجودة الشاملة تعني الكفاءة ويرى آخرون بأنها تعني الفعالية، ويرى عشيبة (2000م) أن الجودة الشاملة في مجال التعليم تشمل الكفاءة والفاعلية معاً، وتركز الجودة الشاملة على مفهومي الكفاءة والفاعلية، إذ أنها تتضمن الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات معينة، أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات باستخدام أدني مقدار من المدخلات (أقل تكلفة ممكنة)، ومن هنا فإن الفاعلية تعني تحقيق الأهداف المنشودة ولذلك فهي تعتر أساساً مهماً للجودة الشاملة،حيث يعتر التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة وفي أهداف المؤسسة من أهم أسس الجودة. (عثمان، 1997).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن البعض يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، وهذا أمر غير مستقيم مع منطقية ومعاني الاصطلاحين، فالجودة تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المخرج والعمليات

والأنشطة، التي من خلاله تتحقق تلك المواصفات، أما إدارة الجودة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد والمسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة، التي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها. (عليمات، 2004م).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفوائدها وتطبيقها:

لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلى إحداث الجودة بمساعدة العالم الأمريكي ديمنج والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين على كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية حيث سجلت أفضلية للسلع اليابانية على المنتجات الأمريكية.

ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم. أو هو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفا الأساليب وأقل التكاليف وأعلى صورة ممكنة (النجار، 1999).

ويعرفها جابلونسكي (Jablonski, 1991) بأنها فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يعمل إدارياً شكل أفضل.

أما في القطاع التربوي فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها "عملية إستراتيجية إدارية" ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة (الجلبي، 2005).

أما فيما يتعلق بفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فعلنا نبرزها فيما يلي: (حارب، 2005)

1- التطوير المستمر لرسالة الجامعة وأهدافها، إذ تطبيق إدارة الجودة سيدفع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إلى مراجعة دائمة لرسالة الجامعة وأهدافها مما يجعلها تواكب المتغيرات السريعة.

2- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية إذ أن الجامعات العربية تعاني من الهدر في الطاقات البشرية كما أن مواردها المالية إما أن تكون عاجزة أو أن هذه الأموال تهدر في مجالات لا تخدم العملية التعليمية بصفة مباشرة لذا فإن تطبيق الجودة الشاملة تحقق الأسلوب الأمثل لاستخدام الموارد المالية بصورة صحيحة.

3- رفع كفاية العاملين في مجال التعليم العالي، إذ أن مالية الجودة الشاملة تشترط في أوساط المؤسسة مستويات عالية من الكفاءة المهنية سواء المجال التدريس أو المجال الإداري.

4- تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي إذ أن رسالة هذه المؤسسات لا تتوقف عند رسالتها الأكاديمية فقط بل تتجاوز ذلك إلى محيطها الأوسع وهو الدور المجتمعي والإنساني.

5- تحقيق الجودة المستفيدين من التعليم العالي أو ما يصطلح عليه بـ (جـودة المنتج) وهو الطالـب وتـدعيم وضـعه والارتقـاء بـه عـن طريـق تنميـة ملكاتـه الفكريـة والعقلية ذات المرتبة الأعلى.

ويلاحظ بأنه لا يوجد اتفاق بين الجميع علي تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ويمكن أن تحدد الأفكار الرئيسية التي تقوم عليها هـذه العمليـة في الأبعـاد التاليـة (هـلال، 1996):

1- التركيز علي العميل داخل المنظمة (العاملين، العملاء)، وذلك عن طريق قيـام المنظمات بشكل مخطط بإدخال جميـع المعلومـات عـن رغبـات وردود فعـل العمـلاء في عمليات التخطيط واتخاذ القرار.

2- التركيز علي استمرار وتحسين العمليات التنظيمية بحيث يكـون هنـاك رؤيـة واحدة مشتركة تمثل توجهاً موحداً ويكون هناك تحديد دقيق للمسؤوليات والمهام.

3- التركيز علة وجود قاعدة بيانات دقيقة.

4- التركيز على العمل الجماعي وبناء فريق العمل.

5- التركيز على اندماج المرؤوسين في العمليات المختلفـة لإدارة الجـودة الشـاملة وذلك من خلال الأعداد والتدريب.

6- التركيز على القيادة الصحيحة والفعالة لإدارة الجودة الشاملة.

7- التركيز على التحسين والتطوير الدائم وليكن ذلك البحث عن الأداء الأفضل.

8- التعليم والتدريب المستمر.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الإسلام:

مفهوم الجودة الشاملة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه، فالدين الإسلامي يدعو إلى الإتقان في العمل وهو ما يماثل الجودة الشاملة وذلك إرضاء لله عز وجل، وإرضاء للآخرين وذلك لقول النبي ﷺ " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

وفي ما يتعلق بالمهارات والقدرات الخاصة والتي تتمثل عندنا بالتأهل يقول الله تعالى: (إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) [القصص:26] والمستعرض للقرآن العظيم يجد العديد من الآيات التي تحت على الجودة في شتى المجالات ومن ذلك الترشيد في استخدام الموارد وعدم الإشراف يقول الله تعالى: (وَلاَ تُسْرِفُواْ إِنَّهُ لاَ يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ) [الأنعام:141] وحث على حسن المعاملة ومثلها في خلق النبي ﷺ لقوله تعالي: (وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ) [القلم:4]، كما حدث على المشاركة في اتخاذ القرار في قوله تعالى (وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ) [آل عمران:159] وقوله تعالى: (وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ) [الشورى:38]، كما أن الإسلام يدعوا ويؤكد على نظام المساءلة والتزام الدقة في ذلك وذلك مصداق لقوله تعالى: (فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ {7/99} وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) [الزلزلة:7-8]، كما حث على الاستخدام الرشيد للوقت ويبين قيمته وذلك حينما أقسم

به في غيرها موضع ومن ذلك قوله تعالى: (وَالْعَصْرِ {1/103} إِنَّ الْإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ {2/103}) [العصر:1-2].

والمتبصر في هذا الدين العظيم يجد أنه يحث على القيم السامية والفضائل التي تعني بحياة الإنسان وسعادته في الدنيا والآخرة، ومما سبق يتضح لنا أن الدين الإسلامي يؤكد على تطبيق مفاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة في كل شؤون الحياة.

إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي

إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وسلوك وتطبيق؛ وتبعاً لذلك فإن من الضروري النظر إليها على أنها نظام جديد ومحسن ومطّور للإدارة يتسم بالديمومة، إن هذه النظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من اجل تفعيل ممارسة الجودة تفعيلاً يكتب له النجاح والبقاء، وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تعزز مهمة مؤسسة ما وأهدافها باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمر كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة ويتطلب هذا التعريف لإدارة الجودة الشاملة انتشاراً واسع النطاق لفرق موجهه بالمعلومات، ومفوضه بالعمل، ومتداخلة المهام، كي تقوم بتحسين عمليات الإنتاج لتلبية احتياجات الأطراف المشاركة، كما يمكن لإدارة كل مؤسسة تطوير نموذجها الخاص لإدارة الجودة الشاملة لأن

النماذج الناجحة تـدخل حـتماً في عموميـات المبـادئ والمنهجيـة المتعلقـة بـإدارة الجـودة الشاملة (كورنسكي،2000).

إن تحديث التعليم العالي وتطبيق إدارة الجـودة الشـاملة في مؤسسـاته يسـتدعي إعادة النظر في رسالة وأهداف وغايات واسـتراتيجيات الجامعـة وكـذلك مراجعـة المعـايير والإجراءات المتبعة للتقويم والتعرف على حاجات الطلاب، أي ماهية البرامج والتخصصات التي ترى الجامعة أنها ضرورة لتلبية حاجات الطلبة وتلبي رغباتهم الحاليـة والمسـتقبلية، ويتطلب الأمر إعادة النظر في كيفيـة توظيـف واسـتثمار أعضـاء هيئـة التـدريس بكفـاءة وفاعليه وإعادة هيكلية التنظيم على نحو يتماشى مع واقـع المنـاهج الدراسـية التـي مـن الضروري مراجعه محتواها والتعرف إلى مدى توافقها مع متطلبات السوق وتلبية حاجات الطلاب والمجتمع الذي ينتمون إليه (صـيام، 2005)، وكذلك النهوض بجودة المناهج من حيث المحتوى والأهداف المنوي تحقيقها وإمكانية تحقيقها وتطوير طرائـق التـدريس ووسـائل التقويم مما يـؤدي إلى التطـوير المتواصـل لقـدرات ومهـارات وهـذا بـالضرورة يـؤدي إلى تحقيق قيمه عالية للأعمال التي تقوم بها الجامعات الأردنية الخاصة من تحقيق أهـداف تعليمية وخدمة مجتمع تعمل فيه وخدمة بحثية.

ضرورة الاتجاه نحو جودة التعليم العالي

يـرى وهبـه " أن الجـودة يمكـن أن تعنـي مـن بـين أمـور كثـيرة أخـرى، ارتفاع احتمال ملائمة الخدمة لحاجة طالبها أو مسـتهلكها" (وهبـة،2003)، أن تطـوير التعليم العالي أصبح مسألة تحظـى بـاهتمام بـالغ مـن جميـع دول العـالم وحتـى

الدول المتقدمة وأصبح التعليم وتطويره الشغل الشاغل للولايات المتحدة الأمريكية منذ صدور التقرير الشهير بعنوان (أمة في خطر) وكذلك الأمر بالنسبة للأحزاب في بريطانيا التي ترفع شعار إصلاح وتطوير التعليم عندما تخوض الانتخابات، وكذلك الحال في ألمانيا واليابان ولا شك أننا في عالمنا العربي بحاجة لإصلاح أنظمة التعليم وتطويرها والتحدي الراهن والمستقبلي لإصلاح وتطوير التعليم في العالم العربي يتطلب قدره غير مسبوقة للتعامل معه ويتطلب ذلك دراسة وضع أعضاء هيئة التدريس وإمكانية تطوير مهاراتهم ومعلوماتهم، ووضع المناهج، ومدى مناسبتها مع الاتجاهات الحديثة في الحقول المعرفية التي تنتمي إليها هذه المناهج وحاجة سوق العمل وكذلك دراسة وضع الطلاب ومدى تفاعلهم مع التطور الحادث مهارياً ومعلوماتها.

المزايا التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمكن تقديم المزايا الآتية عند تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق وتوحيد جميع الجهود التطويرية في مؤسسات التعليم العالي وعلى النحو الآتي:

1. شمول جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري على مستوى الجامعة ككل، وبالتالي يساعد هذا على إحداث تغيير متكامل يسهل رفع الكفاءة بشكل عام، بعكس تطوير جزء أو خدمة معنية وبقاء الأجزاء الأخرى والخدمات الأخرى كما هي عليه الذي يعيق أو قد يمنع أي تغير كلي.

2. لإحداث أي تغيير حقيقي في الجامعات لا بد من تطبيق أساسيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

3. عمل هيكل لجميع النشاطات التطويرية بدء بوضع رسالة ورؤية واستراتيجيات الجامعة مما يوفر هيكلاً متكاملاً ومتناسقاً يوحد جميع هذه الجهود نحو هدف واحد والذي بدونه تتضارب معه الجهود.

4. تدعو إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين المستمر وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير.

5. تركز إدارة الجودة الشاملة على قياس وتقويم الأداء وهو أحد أهداف التطوير.

مضامين إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على المضامين (الدرادكه، وآخرون،2002) الآتية:

1. اعتماد أسلوب العمل الجامعي التعاوني ويعتمد إنجاز الأعمال على جميع المواهب والقدرات والخبرات التي يمتلكها العنصر البشري في الجامعة.

2. الحرص على استمرار التحسين والتطوير فكلما تم الوصول إلى مستوى معين تم التطلع إلى مستوى أعلى منه.

3. النهج الشمولي، بحيث تشمل جهود التطوير المستمر جميع المجالات كالأهداف العامة، الهياكل التنظيمية، أساليب العمل، التحفيز، الأنظمة والإجراءات؛ القناعات القديمة في المؤسسة.

4. العمل على تقليل الأخطاء وصولاً إلى جعلها في الحد الأدنى وذلك وفق مبدأ أداء العمل الصحيح من أول مرة وبدون أخطاء لتقليل الكلفة إلى الحد الأدنى وبالتالي زيادة الأرباح وتحقيق مزيداً من رضا المستفيدين من الخدمة التعليمية.

5. الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة التعليمية مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم، سمعة الجامعة بين المستفيدين.

أما أهم الفوائد التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي:

1) تطوير النظام الإداري ووضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
2) زيادة كفايات الإداريين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم.
3) أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
4) تنمية الثقة والتعاون بين المؤسسات الجامعية والمجتمع وسوق العمل.
5) تحقيق جودة المتعلم سواءً في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.

6) تحقيق الترابط والتكامل الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية.

7) تحقيق المزيد من الاحترام والسمعة والتقدير على المستوى المحلي والعالمي للمؤسسات التعليمية في نظر المعلمين والطلاب وتنمية روح التنافس والمبادرة بين المؤسسات التعليمية المختلفة (العقيلي، 2001).

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إدارة الجودة الشاملة عند تطيقها في التعليم الجامعي تكون حاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات الجامعية حتى تستطيع تحقيق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ومن هذه المتطلبات:

1) دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.

2) ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة.

3) تنمية الموارد البشرية وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة.

4) مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.

5) التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.

6) التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب العاملين، والخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي.

7) تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

8) تطوير نظام المعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.

9) تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات.

10) المشاركة الحقيقة المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنية في بيئة العمل (الجلي، 2005).

ضبط الجودة الشاملة ومعاييرها في التعليم العالي:

يرى كثير من خبراء الجودة أن تقنية ضبط الجودة تعد مسألة مهمة في المؤسسات التربوية والنظم التعليمية وذلك بسب الكلفة العالية للتعليم عامة والتعليم العالي خاصة وذلك فيما لو وضعنا في الاعتبار التضخم العالمي، سوء المخرجات وضعفها وفقدانها للمقومات والمؤهلات الأساسية، والحد للتأهيل والمواصفات المطلوبة، وتعتبر مسألة ضبط الجودة بالتعليم العالي أن النظام التعليمي والتربوي والإدارة التربوية وأساليبها وتأهيل وترقية أعضاء هيئة التدريس والتطوير التربوي الشامل تتم جميعها وفق التخطيط الاستراتيجي والمواصفات المطلوبة (آدم، 2005).

وتقوم الجودة الشاملة في التعليم على مبادئ وأسس تتمثل فيما يلي:

- قيادة الإدارة لضبط جود التقويم من أجل تقويم خدمات مثمرة.
- مسؤولية كل فرد من أفراد النظام التعليمي عن تحقيق الجودة الشاملة.
- محاولة منع الأخطاء وذلك بالأداء الوظيفي المتميز.
- اعتماد مواصفات ومعايير قياسية لجودة الأداء والتحقق منه.
- اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية لتحسين جودتها.
- الاهتمام تدريب الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
- عمل نظام متابعة Follow up لتنفيذ إجراءات التطوير.
- تعزيز الولاء والانتماء إلى مهن التدريس (نوفل، 2000).

أما فيما يتعلق بمعايير الجودة الشاملة فتعتبر معايير كروسبي Crosby ومعايير بالدرج Baldridge ومعايير سلسلة الأيزو ISO من أهم المعايير لقياس الجودة الشاملة عامة والتعليم خاصة.

ويتم عرض نماذج لإدارة الجودة الشاملة تشتمل على نماذج "كروسبي وبالدرج" وغيرها من النماذج والتجارب التي قامت بها بعض الدول والجامعات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

أما معايير الأيزو (International Standard Organization) المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ويعبر عن مسمى (المؤسسة العالمية للمعايرة) حيث قامت هذه المؤسسة بوضع معايير عالمية لنظام إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أم خدمية.

وتشترط هذه المنظمة على المؤسسة التي تسعى للحصول على (ISO, 9000) أن تحتفظ لديها بسجلات الجودة لكي تثبت أن نظام الجودة يعمل بكفاءة ولعل من أبرز هذه السجلات التي يبغ عددها (17) سجلا، سجل الجودة، سجل مراجعة العقود، سجل تدقيق الجودة، سجل التدريب (الخطيب، 2004).

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو:

يساهم نظام (الأيزو 9000) في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات في كافة النواحي التي لها علاقة بالتصنيع من حيث: التخطيط والإنتاج والتسويق وضبط الجودة والتدريب، وغيرها، وتعد (الأيزو 9000) الهيكل الأساسي لأي مؤسسة تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة، والأيزو لا يمكنها حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات وإنما تزود هذه المؤسسات بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة، كما أنها لا تعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة، إلا أنها تشكل البنية الهيكلية الجيدة التي تبني عليها إدارة الجودة (العجي، 1999).

وتبرز أهداف نظام الأيزو المتكامل مع نظام الجودة الشاملة حسب ما أورده هلال (1996) كما يلي:

- الاستماع لصوت العميل.
- التركيز على احتياجات السوق.
- السعي لتحقيق الجودة في كل المجالات.

- تطوير مقاييس الأداء.
- فهم المنافسة وتطوير إستراتيجية للتنافس.
- ضمان الاتصال الفعال.
- البحث عن التحسين المستمر.

مراحل تطوير نظام الجودة في التعليم

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ومنها الجامعات يعطي فوائده إذا تم اجتياز جميع مراحل تطبيقيه (عبد الرحمن،2004) وهي على النحو الآتي:

1. مرحلة التقويم ويتم فيها التعرف على الوضع القائم بالجامعة من حيث الإمكانات المادية والطريقة التي يطبق بها نظام التعليم فيها ونتائج التحصيل العلمي للطلاب ومدى العلاقة بين الجامعة ومجتمعها ومدى توافق هذه العلاقة مع حاجات سوق العمل فيه.

2. مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة، ويتم فيها تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستيفاء متطلبات المواصفات والمعايير من خلال نشر دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخططه من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع جميع العاملين في الجامعة أكاديميين وإداريين ثم اعتماده والتوافق عليه من قبل إدارة الجامعة.

3. مرحلة تطبيق نظام الجودة - يتم فيها تطبيق نظام إدارة الجودة على الجامعة بكل كلياتها وأقسامها والواجدات الإدارية فيها ويقوم فريق

عمل إدارة الجودة بمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة. (السنبل، 2002).

4. مرحلة إعداد برامج التدريب لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه البرامج التدريبية على جميع العاملين للاطلاع عليها تمهيداً للتدريب عليها.

5. مرحلة التدريب بحيث يتم تدريب الإدارة العليا في الجامعة على نظام الجودة وتطبيقاته وهؤلاء بدورهم يقومون بتدريب الإدارة العليا في وحداتهم وكلياتهم لاحقاً، ويركز التدريب في هذه المرحلة على إجراء المراجعة الذاتية.

6. مرحلة المراجعة الذاتية إلى التأكد وتتم من أعضاء فريق العمل الداخلي للجامعة بحيث تهدف المراجعة الذاتية إلى التأكد من أن جميع إجراءات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة مطبقة في الجامعة واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها في ضوء المواصفات والمعايير.

7. مرحلة المراجعة الخارجية وتقويم فيها الجهة المانحة لشهادة أو جائزة الجودة بالمراجعة الخارجية بهدف التأكد من استيفاء الجامعة متطلبات نظام الجودة الشاملة لمواصفاتها ومعاييرها واكتشاف عدم المطابقة والتوجيه لاتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية والتي يجب أن تقوم بها الجامعة.

8. مرحلة الترخيص والتي تلي إتمام مرحلة المراجعة الخارجية بإصدار واتخاذ القرار، بشأن القرار بمنح الجامعة شهادة الجودة العالمية في حالة المطابقة للمواصفات والمعايير المناسبة.

فوائد تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي

1. تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

2. الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم.

3. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين. (خضير،2002).

4. الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم

5. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.

6. تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.

7. رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة. (صيام، 2005).

8. الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.

9. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح الجامعة احتراماً وتقديراً وصورة ذهبية إيجابية.

ويمكن تلخيص فوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات بتحقيق: (تحسين كفاية الإدارة الجامعة، تطوير المناهج، تطوير أساليب القياس والتقويم، تحسين الاهتمام باستخدام تكنولوجيا التعليم رفع مستوى أداء العاملين من أكاديميين وإداريين وتشجيع عمل الفريق الواحد، تنمية القدرات الإدارية إتقان الكفايات المهنية؛ تحسين مخرجات التعليم، زيادة رضا الطلاب، المجتمع المحلي، زيادة نتاجات البحث العلمي في الجامعة) وتحسين الاقتصاد ورفاه الوطني بشكل عام.

مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي:

من المفيد أن نتطرق إلى إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي ونؤكد بأنها: " منهج يرتكز على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى مؤسسات التعليمية، تجعل الإدارة التعليمية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم وتشجيع فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين العمليات بما يضفي تغييراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي هذه المؤسسات" (أحمد، وحافظ، 2003: 155) وينظر إليها بأنها: " إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تستطيع من خلالها توظيف مواهب العاملين في مؤسسات التعليم العالي واستثمار قدراتهم بما يحقق أهداف العملية التعليمية".

فالجودة الشاملة تعتبر فلسفة حديثة تعتمد على استثمار الطاقات المنظمة ومواردها المادية والبشرية، لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات

عملائها وتلبية رغباتهم، فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس والمبادئ التي ترتكز عليها.

ومن هذه المبادئ التي وضعها (ادوارد ديمنيج) وهي تشكل إطاراً معرفياً ومرجعياً لتطبيق الجودة الشاملة ولكنها تختلف من مؤسسة لأخرى، وفي هذه الدراسة سنعتمد على المبادئ التالية:

1- التركيز على المستفيد.
2- التركيز على جودة أداء العاملين.
3- الاهتمام بالعمل الجماعي.
4- القيادة الفعالة.
5- التحسين المستمر والتميز.

وفيما يلي شرح مبسط لكل معيار على حدى:

أولاً : التركيز على المستفيد:

حيث أن الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواءً كان هذا المستفيد داخلياً أو خارجياً. (الحمالي،2003: 25)

وفي القطاع التربوي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية، وإن تحقق رغباته هي المهمة الأساسية للجامعة، وينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم، لتحقيق جودة الطالب الجامعي التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل الجامعة.

كما ينبغي عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل أعضاء هيئة التدريس، والمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته، ولذلك تقوم الإدارة الجامعية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وقياس درجة الرضا عن هذه الخدمة.

ثانياً : التركيز على جودة أداء العاملين:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسات في التعليم العالي وليس المنتج فقط (الخريجيين)، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، التي تشمل كافة الأنشطة التعليمية في كافة المستويات، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت والجهد المبذول. (حسين، 2005: 63) ويفرض هذا المبدأ على الإدارة الجامعية ضرورة إشراك الجميع فيها، وتوفير الإمكانيات والطاقات، ووضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، ومنح الثقة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين المساعدين وتفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، ودعم عمليات الاتصال المختلفة فيها.

ثالثا: الاهتمام بالعمل الجماعي:

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشتركة تمثل توجيها موحدا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات، والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات والصلاحيات

المناسبة، فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المهارات السلوكية اللازمة مع الغير، وتبادل المعلومات والخبرات في أوساط مؤسسات التعليم العالي المناظرة. ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد مع بعضهم البعض ومع أقسامهم العلمية. وفي إطار هذا المبدأ تتخذ الإدارة الجامعية مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في الجامعة منها:

1- قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال اللقاءات والنشرات والدورات، ولا يقتصر هذا على أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم فقط وإنما يتعداه ليشمل الطلاب، والمجتمع المحلي.

2- إنشاء كيانات للعمل الجماعي وعلى عدة مستويات، مثل لجنة المادة العلمية الواحدة (المقرر الدراسي)، المجالس العلمية، وغير ذلك..

3- تفويض السلطات للجان والمجالس العلمية وفرق العمل المختلفة.

4- عقد ورشات العمل والدورات والأيام الدراسية والمعارض والدروس التوضيحية.

رابعاً : القيادة التربوية الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف.

والمطلوب من القيادات التعليمية توفير مناخ جامعي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التدريسية المتعددة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسب هذا التغيير، والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية الذاتية والتطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة. (زاهر، 2005: 176)

ويتطلب تحقيق هذا المبدأ من الإدارة الجامعية القيام بما يلي:

- العمل على نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وبين جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية العالية.
- التأكيد على المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في المؤسسة، واندماجهم الكامل في العمل بما يسمح باستخدام القدرات وتفجير الطاقات الكامنة لمصلحة المؤسسة.
- تنمية رؤية بعيدة المدى لدى الطلبة والعاملين في مؤسسات التعليم العالي وأفراد المجتمع المحلي، ومساعدتهم على ترجمتها إلى خطط.

خامسا: التحسين المستمر والتميز:

ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمؤسسات التعليم العالي في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر هذا عنصرا أساسيا لتحسين الجودة على المدى البعيد. (حسين، 2005: 65)

وتشـمل عمليـات التحسـين المسـتمر كـل مجـالات الإدارة الجامعيـة، إضـافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية والكفايات والمهارات، حيـث أن ممارسـة عمليـات التحسـين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.

وبذلك نستطيع القول أن هذه المبادئ السابقة متصلة ببعضـها الـبعض ومترابطـة وتؤيد بعضها بعضا، فعملية التحسين المستمر تركز على العمليات والنتـائج، وهـي تعمـل على منع حدوث الأخطاء.

وفي ضوء مما سبق يمكن القول أنه لتحقيق هذه المبادئ لابد مـن مـداخل لضـمان العمل من أجل الجودة:

1-تدعيم اللامركزية/ وذلك من اجل تحقيق فاعلية أكبر في الأداء، ورضا عن العمل بشرط وضوح الأهداف، والتدريب الكـاف لكافـة العـاملين في مؤسسـات التعلـيم العـالي، وممارسة الرقابة الذاتية.

2-قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة، وذلك بإجراء التعديلات اللازمة على الأساليب، وزيادة الموارد المتاحة، والحشد المستمر للبيانات الإحصائية اللازمة واستخدامها في تحليل البيانات لاتخاذ القرارات الفاعلة.

الفصل الثاني

بعض الدراسات وتجارب الدول النامية في تطبيق الجودة الشاملة

الفصل الثاني

بعض الدراسات وتجارب الدول النامية في تطبيق الجودة الشاملة

أولا: بعض تجارب الدول النامية

تتعرض الدراسة لتجارب بعض الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، لتوضح أن فلسفة وأفكار ومنهج إدارة الجودة الشاملة ليست نظرية فقط، وكذلك التعريف بأنها ليست قاصرة علي مجال الإنتاج الصناعي فقط، بل يوجد تجار ناجحة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم عموماً، وفي التعليم الجامعي خصوصاً.

الولايات المتحدة الأمريكية:

أكدت الدراسات والمسح الميداني أن التعليم العالي في أمريكا (مثل بقية الدول العالم) يعاني من العديد من المشكلات الإدارية والمالية، مما أدي في أوائل التسعينات إلى ظهور محاولات جادة لتطويره وللاستمرار في

تجديده في مواجهة المنافسة المحلية والعالمية. وأشارت الدراسات إلى أن التطوير وإدخال الجودة في الجامعات يجب أن لا يقتصر علي أعضاء هيئة التدريس فقط، بل يجب أن تشمل الجودة المكتبات الجامعية ومراكز الأبحاث، ولهذا وجدت أكثر من 200 كلية وجامعة أمريكية تطبق إدارة الجودة الشاملة في أعوام (1991م-1992م) (الهلالي، 1998 م). وتري مبادئ الفلسفة لأمريكية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أن هذه الفلسفة ترتبط بالاعتماد وحساب الأخطاء، والتوقيت الدقيق لتقديم الخدمة، والقدرة علي إشباع حاجات وتوقعات، مما يحتاج إلى الرؤية الثاقبة للمستقبل والرسالة الواضحة في كل جامعة والاعتراف بالتحسينات المستمرة، وروح التعاون والفريق، وتطبيق فلسفة المنظومات ولغتها في تطبيق الجودة الشاملة.

وحاول عض التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية، تطبيق مبادئ " ديمنج " في التعليم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية ومعايير أداء الطلاب بها، بعد تطويرها لتتلائم مع الثقافة الفريدة للنظام التعليمي والسياسي والتشريعات التعليمية، وسيمت بأساسيات الجودة في التعليم. وتضمنت ما يلي:

1- تبني فلسفة الجودة الشاملة، نظراً لأن التعليم يوجد في بيئة تنافسية عالية وعلي النظم التعليمية لا، أن تواجه التحدي كي تتمكن من المنافسة في الاقتصاد العالمي، بتعليم الطلاب المهارات الجديدة لعم ثورة الجودة، وتقل المجتمع لمطالب الجودة وتحمل مسؤولياتها لتحسين معايير الأداء وخدمات الجودة.

2- العمل علي تحسين مخرجات التعليم العالي، وهي الطلبة والخدمات نظراً لأن الهدف هو التنافس في عالم الفصول في المدارس والجامعات.

3- التقليل من الحاجة إلى الاختبار والتفتيش علي المباني الجامعية والخدمات التعليمية المختلفة.

4- التفتيش وإيجاد طرق جديدة مبتكرة لتقليل تكلفة التعليم.

5- المشاركة من قل هيئات التدريس والإداريين والطلاب والآباء وغيرهم وتشجيعهم علي التحدث حرية والعمل دون خوف لتحسين مستويات الأداء.

6- تزويد هيئات التدريس والإداريين بالأدوات الضرورية التي تساعدهم علي تحسين العملية التعليمية.

7- تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية، والرغبة في التجديد كما وكيفاً علي جميع المستويات الإدارية

8- استنباط الحلول الجديدة التي تساهم في إحداث عملية تحسين الجودة.

9- إزالة الحواجز، التي تسلب حقوق الطلاب وهيئات التدريس والإداريين وتؤدي إلى عجزهم عن تأدية أعمالهم.

ولذلك تم في الولايات المتحدة استحداث نظام اعتماد وهو عملية مشتركة لتقويم المادة التعليمية وتعزيز التحسين في التعليم ما بعد الثانوي،

من قل أكثر من (100) جهاز فني أو مؤسسة، فيمنح المجلس الأمريكي لاعتماد التعليم ما بعد الثانوي ترخيصاً أو اعترافاً للقائمين بالاعتماد، أو لأجهزة التصديق. ويقوم بمراجعة دورية للمستويات الموضوعية، والعمليات المستخدمة من الأجهزة المتخصصة والمتنوعة للمؤسسات المانحة للتصديق. والاعتماد يقوم علي مراجعة الزملاء، وهو عمل تطوعي غير حكومي، يمول عن طريق المؤسسة التي تمنح الاعتماد، ويهدف إلى تقويم الجودة لتحديد مدى مطابقة مؤسسة تعليمية أو برامج لمعايير الجودة الموضوعية، أو إلى تعزيز الجودة بمساعدة المؤسسة أو البرامج علي الاستمرار في عملية التحسين. كما أنشئت أجهزة الاعتماد قومية أو إقليمية لاعتماد المؤسسات ككل، كما يوجد أجهزة أخرى متخصصة، تمنح اعتماداً برامج ومستويات خاصة متميزة، مرتبطة بتوقعات ومطالب الدخول في المهنة والترخيص بمزاولتها، إلى جانب قيام فريق المراجعة بزيارة الموقع. (برقعان، 2001 م).

وعمليات التصديق هذه تشتمل علي إجراءات كمية وكيفية وقوائم فحص بسيطة، لقياس النتائج الخدنات التعليمية. ويوجد نهج موحد يشمل كل أهزة الاعتماد الخاصة بالمؤسسات والتخصصات والبرامج يشتمل علي دراسة ذاتية دقيقة من المؤسسة التعليمية. ويقوم فريق الزيارات الموقع بتقديم تقرير ومقترحات، ومراجعة تالية للمؤسسة أو البرامج، ثم ترفع جميعها إلى مجلس إدارة جهاز الاعتماد ليؤخذ قرار حول منح الاعتماد للمؤسسة أو البرامج. وتتم مراجعة المؤسسة كل خمسة أو عشرة سنوات،

أو في أي وقت تريده أجهزة الاعتماد، حيث تجعلها مسؤولية ومحاسبة بشكل مستمر أمام زملاء المهنة والأعضاء المؤسسين الآخرين والجمهور الذي تخدمه. ويستخدم الاعتماد كأداة وحافز للتقويم والتحسين الموجه ذاتياً يعزز سمعة المؤسسة في نظر الجمهور، ويمنح فرصة للمدرسين المهنيين للمشاركة في وضع شروط ومطالب الإعداد للدخول في المهنة وتحسين وتطوير وتحديث هذه المهنة، كما أن يصح أداة لتقويم شرعية البرامج من جانب الحكومية وجمعيات المستهلكين، وذلك يحقق ضمان الجودة البرامج في نظر الرجال الصناعة والأعمال. كما أن اعتماد مؤسسة ما يعتبر علامة هامة للبرامج التي تعمل خارج الدولة أو علي المستوي الدولي.

ويعتبر منح اعتماد لمؤسسة وكما ورد في برقعان (2001م) أنه قد تم دراسة خصائصها ككل، ووزن نواحي القوة ونواحي الضعف فيها، ووجد أنه:

1- لديها أهداف تعليمية ملائمة.

2- لديها الموارد المادية والبشرية والمالية الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.

3- لديها الرغبة في الاستمرار في تحقيق هذه الأهداف.

4- أنها مستمرة في الواقع في تحسين وتطوير الجودة.

5- لديها أدلة كافية تدعم الاعتماد بإمكاناتها المستمرة في تحقيق أهدافها على مدى فترة مستقبلية معقولة.

المملكة المتحدة:

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم مع بداية التسعينات، حينما قامت لجنة نواب رؤساء الجامعات، ومدراء المداري بإنشاء وحدة الفحص الأكاديمي لدراسة الجودة الأكاديمية في الجامعات، البريطانية، واعتبرت المواصفات البريطانية (BS 5750)، والمواصفات الدولية المتمثلة في (ISO 9000) من المداخل الجديدة التي أخذ بها التعليم الجامعي، غير أن معظم الكليات تأخذ بمفهوم توكيد الجودة، ويقصد هنا بوحدة الفحص الأكاديمي ذلك الجهاز المستقل الخارجي المملوك للجامعة، والذي أنشيء لفحص ورقابة آليات ضمان الجودة الذي تضعه كل جامعة لنفسها لضمان جودة البرنامج الذي تقدمه والمحافظة عليه، وبعد دعوى الجماعة لوحدة الفحص وموافقتها على جدول الزيارة التي تستغرق ثلاثة أسابيع، تستعين الوحدة بقائمة فحص تشتمل على بنود أو شروط مرجعية كما وره في برقعان (2001م) ومن أهمها:

أ- دراسة ومراجعة آليات الجامعة لضبط وتعزيز المستويات الأكاديمية الضرورية لتحقيق أهدافها وأغراضها المعلنة.

ب- التعليق على مدى انعكاس الإجراءات الموضوعة لكل جامعة في التطبيق الجيد للمحافظة على الجودة.

ج- التعريف التطبيق الجيد والتوصية به للمحافظة على المستويات الأكاديمية على المستوى القومي.

د- المراجعة اليومية لدور نظام المستفيد الخارجي.

هـ- كتبة تقرير، ثم رفعة إلى مجلس إدارة رؤساء ونواب الرؤساء في جامعات المملكة المتحدة، ويقوم هذا المجلس بمراجعة هذا الفحص مستخدماً قائمة تركز على أربعة مجالات رئيسية:

1. فحص المستندات والمخلصات التي تقدمها الجامعة المفحوصة.
2. زيارة فريق الفاحصين وملاحظته لمدى فاعلية ضمان الجودة في وضعها الطبيعي.
3. كتابة تقرير عن مختلف المؤسسات، يقوم على صيغة متشابهة لضمان الاتفاق بين التقارير، مع الاستعانة بدليل يُسمي (ملاحظات لإرشاد القائمين بالفحص)، يوضح الخطوط العريضة والمفاهيم الأساسية لعمل الوحدة، ويحتوي قائمة بالأسئلة التي يستخدمها أعضاء فريق الفحص في التنبيه على مطالبهم وتبيان مجال الفحص الممكن ومداه كما تستخدمه المؤسسة مراجعة إجراءاتها.
4. نشر التطبيق الجديد في التقرير السنوي الذي يصدره مجلس إدارة رؤساء ونواب الرؤساء في الجامعات البريطانية.

فرنسا:

يضم التعليم العالي الفرنسي أكثر من مليون ونصف مليون طالب تضمهم (78) جامعة بالإضافة إلى المعاهد التكنولوجية الملحقة بها، ويواجه النظام التعليمي العالي في فرنسا ضغوطاً شديدة من أجل تنويعه واستيعاب

الأعداد المتزايدة من الطلبة، وفي مواجهة تلك الضغوط قامت التجربة الفرنسية على تحديد ثلاثة مستويات للجودة:

1- الرقابة الإدارة المركزية.

2- الجامعات والمجتمع.

3- دور لجنة التقويم القومية.

وتعتبر لجنة التقويم القومية آلية تربط بين التقييم والحافز والجودة حسب مفاهيم مُسلم بها مفادها أن التعليم يحتاج إلى التنوع والمرونة وليس التماثل والجمود، واشتملت أهداف اللجنة القومية على ما يلي:

- المراجعة التقييمية.
- دور الوسيط، بحيث تساعد في إقناع الجهات المختلفة على حل ومراعاة مشكلات المؤسسة: الطلابية، والأكاديمية، والتمويلية.
- تحديد مدى قدرة المؤسسة على تقديم تدريب مهني واستشاري، (برقعان، 2001م).

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأردن:

يشير عباسي (1997م) إلى أن الخطوة الأولي لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة في الأردن كانت اعتماد سلسلة المواصفات (ISO 9000) مما عكس التنبه إلى أهمية الجودة من أجل البقاء والاستمرار أمام التحديات التي تواجه اقتصاديات العالم، ونظراً لحدة التنافس بين دول العالم، بدأت

المؤسسات التربوية الحكومية والخاصة بالتنبه إلى ضرورة تبني نموذج وطني من أجل التوعية وتأهيل الكوادر البشرية وتطوير البُنية التحتية كخطوات أساسية للوصول إلى مرحلة اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة.

ويعد الأردن أحد دول المنطقة العربية التي ما تزال فيها نظم المؤسسات في بداية مراحلها من حيث التدقيق ومراقبة الجودة، وعند هذا المنحني بدأت الأردن التوجه نحو برنامج وطني لإدارة الجودة الشاملة في الأردن، عن طريق الاستعانة بمختصين وخبراء في نظم إدارة الجودة الشاملة، لوضع التدريبية العليا في المؤسسة، كما استعانت بذوي الاختصاص والخبرة في مجال البنية التحتية لضرورة تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة، كما حاولت توفير أكبر قدر ممكن من الأدبيات التي تطرقت لموضوع إدارة الجودة الشاملة، وأعدت جدولاً للمؤسسات الحاصلة على شهادة (ISO 9000) وتوزيعها حسب القطاعات، وحصر الشركات والمؤسسات التي تعمل على الحصول على (ISO 9000) وتوزيعها حسب القطاعات، وحصر الشركات والمؤسسات التي تعمل على الحصول على (ISO 9000). (عباسي، 1997).

ثانياً: الدراسة والأبحاث السابقة:

لكي تبدو مبادئ إدارة الجودة الشاملة أكثر تلائماً مع إدارة الأنظمة التعليمية لجأ المدراء إلى تعديل مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتتلائم مع نظام التعليم العلمي ومنهجية البحث وحل المشكلات عن طريق تطوير أدائها في العمل في مختلف مراحله، ومساهمة الأفراد جميعاً في التعرف على

المشكلات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها، وسعت المؤسسة التعليمية إلى تحديد احتياجات جمهورها المستهدف من المخرجات والخدمات (أبو نبعة ومسعد، 1998م)، وعمل بونستنقل (Bostingl, 1992) على دمج الأعمال، التي وضعها خبراء الجودة من أمثال ديمنج وجوران، وعمل شكنيكات (Sheknecat) في وضع عملية لبلوغ تعليم الجودة من خلال مزاوجة مبادئ ديمنج ومعايير مكافئة بالدرج، أما زها وكوفمان (Zaha & Kooveman) فقد عملا في مجال إدارة الجودة ليضيفاً إلى التحسين المتواصل للتعليم من خلال عملها على توسيع مدى وتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووضع كل من سبانيوروهلمان (Spanyoure & Hellman) نقاط ديمنج الأربعة عشر لتشكيل نموذجهم الخاص بهم.

ووجد معظم الدارسين أنه من الممكن ضبط جودة التعليم العالي والتحكم بمخرجاته والتيقن من نوعية الخريجين إذا ما جرى التحكم بمخرجات التعليم العالي إذا ما اتبعت الخطوات التالية: (الحجازي والتميمي، 1996م)

1- اختيار أعضاء هيئة التدريس، فالأستاذ المؤهل والكفؤ إذا توافرت الإمكانيات على توليد المعرفة وخلق روح الابتكار وتشجيع روح البحث والتجريب لدى طلبته.

2- اختيار الطلبة فطلبة اليوم هو قاد الغد، والملقى على عاتقهم مسؤولية المساهمة في حل المشكلات التي ستواجهها بلادهم، مما يستدعى ضرورة اختيار الطلبة المتحفزين للإقبال على العلم عر القراءة والبحث والإطلاع والمثابرة والجد.

3- اختيار الإداريين الأكاديميين من عمداء ورؤساء أقسام يتحملون المسؤولية الإدارية والخدماتية وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات وتسهيل الإجراءات، وتذليل العقبات وتقديم الخدمات وتوفير الجو الآمن المطمئن، بحيث يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل مع الطلبة لإكساب المتخرج علماً وبحثاً ومعرفة، ليخدم مجتمعه، مع الأخذ بعين الاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية والنضج والاحترام والتميز الأكاديمي بين زملائهم، حتى يكتمل الهيكل الإداري الأكاديمي للجامعة، بحيث يكون رؤساء الوحدات الإدارية المساندة مثل المالية والخدمات واللوازم والقبول والتسجيل وشؤون الطلبة وشؤون العاملين من أولئك الذي تلقوا تدريباً وتأهيلاً عالياً في إدارة المؤسسات الأكاديمية. (أبو نعمة ومسعد، 1998م).

4- التدريب المستمر: يؤدي التدريب المستمر إلى تطوير الموارد البشرية في الجامعة ورفع مستوى تأهيليها من خلال الابتعاث لأوائل الطلبة والتدريب المستمر والتفاعل الدائم مع مراكز الخبرة والتميز، مما يؤدي إلى وفد المؤسسة الأكاديمية بأعضاء هيئة تدريس مؤهلين، ويجعل الجامعة على أعتاب المعرفة وما يجد فيها، وحدودها العليا، وهذا يستدعي وجود برامج تدريب دائمة ذات مستويات متدرجة في الجامعة لجميع الكوادر الأكاديمية والفنية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم ومعلوماتهم باستمرار، والاطلاع على كل جديد ونافع.

5- تحديث وتوجيه الخطط الدراسة: يجب وضع المناهج الجامعية في مختلف الاختصاصات من قبل لجان من الخبراء المتخصصين حسب الإنتاج

الوطني لهذه البرامج وحسب الأطر العالمية المعتمدة لهذه التخصصات، بث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمتطلبات سوق العمل المختلفة واحتياجاته، ويتم عرض هذه البرامج والمناهج على المؤسسات والشركات الوطنية ذات العلاقة، وعي الخريجين والخبراء من أجل تقييمها قبل إقرارها.

6- التغذية الراجعة: يجرى التأكد من وضع وإيجاد نظام قياس لدرجة الرضا لدى المستفيدين من مخرجات الجامعة والقدرة على استخدام التغذية الراجعة عن ملاحظات المستفيدين بهدف تطوير نوعية الخريج والخدمات التي تقدم له، والقدرة على استخدام التغذية الراجعة بانسياب القرار العليا من الإدارة العليا للجامعة إلى باقي المستويات الإدارية والأكاديمية لتحديد المهام والأهداف المطلوبة تحقيقها في المجتمع.

7- تخطيط وتوجيه البحث العلمي: من أجل تحقيق التميز في البحث العلمي يجب أن تمر مشروعات البحث العلمي على لجان متخصصة مهمتها مراجعة هذه المشروعات المقدمة، وتبيان مدى مساهمتها في تطوير المعرفة، بحيث يؤدي البحث العليم دوره في تحديد واستنباط المعرفة، وتوجيه البحث العلمي نحو الأهداف التطبيقية، التي تهم حاضر ومستقبل الوطن.

8- العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس يعطي عضو هيئة التدريس عبئاً أكاديمياً مناسباً، له فالعبء الزائد يرهق عضو هيئة التدريس ذهنياً وجسدياً، وينعكس سلباً على أدائه في غرفة الصف، وفي الإرشاد الأكاديمي، وفي إنجاز البحوث العلمية، وفي مشاركته في برامج التعليم

المستمر وخدمة المجتمع، وبالتالي سيكون ذلك على حساب نوعية الخريجين ومسيرة التعليم في الأردن.

9- تحقيق الأمن الوظيفي: يشكل الأمن الوظيفي مدخلاً أساسياً لتطوير الأداء وتحقيق النوعية عبر وجود قوانين وأنظمة وتعليمات توضح الواجبات والحقوق بوضوح وتحدد معايير الترقية والتثبيت والأقدمية والمكافئة للكادر الوظيفي في الجامعة، كما أن وجود الأنظمة المناسبة الأخرى، (مثل الرواتب والتأمين الصحي، والإسكان) يجعل الموظفين يشعرون بالأمن والاستقرار.

10- تكوين لجان استشارية للتخصصات ومجلس أمناء لكل جامعة: من الأمور الهامة وجود مثل هذه اللجان من المختصين وأصحاب القرار العلمي والصناعي والتجاري في كل تخصص، كما تستدعى الأنظمة والتعليمات وجود مجلس أمناء لكل جامعة، يساعد في رسم السياسات والاستراتيجيات التعليمية الكاملة، وتوفير الأموال اللازمة ويخدم مؤسسات التعليم العالية، ويرشدها إلى تخطيط وضبط الجودة المطلوبة، ويؤدي وجوها إلى تسهيل أمور الجامعة في التعامل مع المجتمع ومؤسساته، وتوفير قرص التدريب والتفاعل والربط مع الجامعات الأخرى (حجازي والتميمي، 1996م).

1- الدراسات العربية:

في دراسة قام بها درباس (1994م) تناول فيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونموذج لتطبيقاته في القطاع التربوي في الولايات المتحدة

الأمريكية، واستعرض نموذج "نيوتاون" لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، واستعرض تجربة مدينة "ديترويت" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما استعرض موجز إمكانية الاستفادة من تطبيقات هذا النموذج في القطاع التربوي السعودي، وأوصت الدراسة بالبدء بتدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مرحلتي التعليم الثانوي والجامعي، مع تكثيف ذلك في كليات التربية، كما أوصى بضرورة أن يتبني القطاع التربوي عملية تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة السعودية، من حيث معتقداتها وقيمها وتقاليدها، والعمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة فيها، وتكون ملحقة بإدارات التعليم، ونتعرف حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي.

وفي دراسة قام بها حجازي والتميمي (1996م) هدفت إلى ضبط الجودة في مؤسسات التعليم المالي، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة محاور أكاديمية يمكن من خلالها ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وضبط مخرجاته، والتأكد من نوعية الخريجين، وهذه المحاور تتعلق باختيار أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة، وتطوير الخطط الدراسية، والتدريب المستمر، والتخطيط للبحث العلمي، وإيجاد لجان استشارية متخصصة في الجامعة، والتجهيزات الجامعية، وتوفير المرونة والموازنات، والتغذية الراجعة.

وأجرت عد النبي، (1996م) دراسة هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام إدارة الجودة الشاملة، واتبعت الدراسة المنهجي الوصفي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- ضرورة الأخـذ بمـدخل إدارة الجـودة الشـاملة في الجامعـات المصريـة لمواكبـة التغيرات العالميـة وتحقيـق التقـدم المنشـود، مـن خـلال التصـور الـذي طرحتـه الدارسـة بمناهجه وآلياته، وما يتطلبه ذلك من ضمان وإجراءات أساسية تسـهم في كفـاءة وفعاليـة التنظيم الإداري المقترح.

وقام العلي (1996م) بإجراء دراسة حول تطوير التعليم الجـامعي باسـتخدام نظـام إدارة الجودة الشاملة، كما قدم تصوراً مقترحاً لتطوير التعلـيم الجـامعي باسـتخدام إدارة الجودة الشاملة، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي لمفهوم إدارة الجودة الشـاملة في الجامعـات العربيـة، وحـدد فيـه أهـم المفـاهيم الضروريـة لإدارة الجـودة الشـاملة في الجامعة، ومنها النظام والعملية التعليمية، والهيكلية الإداريـة والأسـاليب، وقـد خلصـت الدراسة إلى أن اسـتراتيجيات هـذا المفهـوم ترتكـز عـلى الجهـود المشـتركة لجميـع الأفـراد العـاملين، والتحسـينات المسـتمرة التـي تقـوم الجامعـة باسـتخدامها لتحقيـق الرضـا والطموحات لدى المستفيدين.

وقام مصطفي (1997م) بدارسة حول إدارة الجـودة الشـاملة في التعلـيم الجـامعي وتطويره لمواجهـة تحـديات القـرن الحـادي والعشريـن، سـعت إلى تطـوير إدارة التعلـيم الجامعي عبر العمـل عـلى تطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة، وصـولاً إلى أن يصـبح التعلـيم الجـامعي لـه دور فعـال في مواجهـة تحـديات القـرن الحـادي والعشريـن، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، وفي ظل التكتلات الاقتصادية والتحدي التكنولـوجي اسـتعرض الباحـث أهـم التحـديات التـي تواجـه هـذا النـوع مـن

التعليم "، وقد أوضح الباحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ومقوماتها، التي من أهمها الربط بين سوق العمل والإدارة الجامعية، والتطوير المستمر، والتدريب الدائم لكافة مستويات العاملين.

وهدفت دراسة الباحثني أو نبعة ومسعد (1998م) إلى التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال، وتطبيقات الجودة في الجامعات الأجنبية، ومجالات تطبيق سلسلة (ISO 9000) في مؤسسات التعليم العالي، وهدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية، والمعوقات المحتملة في التطبيق، وخلصت الدارسة إلى ضرورة بناء وتطوير استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية.

وقام عد الهادي والراوي (1998م) بدارسة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، وهدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة نظرياً وعملياً في التعليم العالي، والتعرف على نتائج تطبيق الجودة الشاملة، وتقديم صيغة مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإمارات، واتبع البحث طريقة الوصف التحليلي والدراسة الميدانية، من خلال استقراء آراء عينة الدراسة، حيث تم توزيع استبانة من (25) فقرة، وأظهرت النتائج أن جامعة الإمارات فيها العديد من الإمكانات تؤهلها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، مثل:

- نظام الساعات المعتمدة الذي تستخدمه الجامعة.
- نظام التقييم للمساقات، وأعضاء التدريس.

- الإمكانيات والتسهيلات التي توفرها الجامعة لطلابها وأعضاء هيئة التدريس فيها، التي تساعدهم بالتأكد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى الهلالي (1998م) دراسة حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، هدفت إلى تقديم تحليل لمفهوم الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها وكيفية تطبيقها في مؤسسات التعليمي الجامعي والعالي، وتقديم نموذج مقترح يمكن أن تطبقه الجامعات في خططها وبرامجها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المناسب لطبيعة الدراسة، وقام الباحث بالتركيز على مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي طرحها ديمنج وجوران وسيوارت وسنج، واستعرض أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة، ثم ذكر بعض تجارب وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي في أمريكا، وحدد أيضاً الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المتمثلة باهتمامات العُملاء والمؤسسة التعليمية والقيادة، ثم حاول الباحث تقديم رؤية مقترحة مفتوحة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي.

وأجرى الكيلاني (1988) دراسة حول التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية هدفت إلى وضع خطة تهدف إلى إحداث تغيير في الإدارة التعليمية نحو إدارة الجودة الشاملة، بحيث توازن تلك الخطة بين ثقافة هذه الإدارة وثقافة المدرسة وقد تضمنت هذه الخطة المراحل الآتية:

أ- مرحلة تمهيدية تعرف ثقافة إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها وإجراءاتها وتؤدي إلى التزام المعنيين بالتغيير.

ب- مرحلة تقدير الحاجات والتوصل إلى منظومة أولويات حسب نظام كوفمان (Kofman) الذي يحبب الإدارة وفقاً لمنحني النظم.

ج- مرحلة بناء الخطة وإجراءات التفعيل والتوظيف.

د- مرحلة الرقابة وتبني القيمة المضافة.

وفي النهاية أوصت الدراسة بتبني الخطة وإدخال إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية مع توخي عدم المساس بثقافة المجتمع ومرتكزات التربية فيه.

كما أوجرت ناجي (1998م) دراسة هدفت تعرف مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وقامت بتطبيقها على جامعة عمان الأهلية، تم فيها استقراء آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والطلبة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن مستوى رضى طلبة جامعة عمان الأهلية كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة ومنخفض بالنسبة للخطط الدراسة والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية.
- تقوم الجماعة التطبيق الفعل لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الحوافز للموظفين والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

وأجرى النيادي (1999م) دراسة حول تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة وهدفت الدراسة إلى

استكشاف بعض الحقائق ذات العلاقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة العاملة في دولة الإمارات، شملت (963) مؤسسة منها (492) في القطاع العام، و(471) في القطاع الخاص، تم جمع البيانات من خلال استبانة أعدها لهذه الغاية ووزعت على مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن مؤسسات الخدمة في دولة الإمارات قد حددت ممارستها بثلاث عشرة ركيزة من ركائز الجودة الشاملة، كان أكثرها ممارسة هي المتعلقة بإبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة وأقلها الركيزة المتعلقة بالعلاقة بالموارد.
- كذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين حجم المنظمات، مجتمع الدراسة، ومدى ممارستها لسبع ركائز الجودة الشاملة الثلاث عشرة، وهذه الركائز هي: دمج ثقافة الجودة في ثقافة المنظمة، ونظام المعلومات وبيانات الجودة، وتوكيد الجودة، والتحسين المستمر، والتزام الإدارة العليا، وتطوير الإدارة الإدارية، والمقارنة المرجعية.

كما وأجرى أيوب (2000م) دراسة هدفت إلى التعرف على تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، وإلي معرفة الفروق في تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية تعزي إلى متغير الجامعة والرتبة الأكاديمية، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية تكونت من

(282) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، بهدف جمع المعلومات ثم تطوير استبانة مكونة من (35) فقرة تتضمن أربعة مجالات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية هي: الإدارة الاستراتيجية ورسالة الجامعة وأهداف الجامعة والإدارة التشاركية (اللامركزية والإدارية)، وتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس، والتقويم والرقابة، والتغذية الراجعة، وخرجت هذه الدراسة بنتائج منها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً للجامعة لصالح الجامعة الهاشمية والجامعة الأردنية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في مدى تقدير فاعلية استخدام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

وهدفت دراسة البطي (2000م) بعنوان " إدارة الجودة الكلية الشاملة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي" إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة وبيان إمكانية تطبيقها في الميدان التربوي، وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، وأتبع الباحث المنهج الوصفي في دراسته وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، معتمداً على البحوث والدراسات والتقارير ذات الصلة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن معظم تعريفات الجودة لها منحني اقتصادي يتضـمن أن الجـودة تحقـق رضـا المستفيدين من الخدمة المقدمة.
- يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي، وضرب أمثلة من التجـارب الأمريكية والسعودية.
- يُمكن الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي.

قـام (عشـيبة، 2000م) بدراسـة عنوانهـا "الجـودة الشـاملة وإمكانيـة تطبيقهـا في التعليم الجامعي المصري" هدفت إلى تحديد إدارة الجودة الشاملة وخطواتها في التعلـيم الجامعي، والتعرف على بعض النماذج العالمية في مجال تطبيق وإدارة الجودة في التعلـيم الجامعي، واعتمد بشكل أساسي على المنهج الوصفي، وتوصل الباحث في المجتمـع المصري ومنها: طبيعة الهيكل التنظيمي، وقصور إدارة الجامعات.

أما الدراسة التي قـام بهـا بُرقعـان (2001م) بعنـوان "تصـور مقـترح لتطبيـق إدارة الجودة في جامعة حضر موت" هدف فيهـا إلى التعـرف عـلى الإطـار الفكـري لإدارة الجودة الشـاملة، باعتبارهـا إدارة حديثـة واتجاهـاً عصريـاً في مجـال الإدارة، ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة في أداء المؤسسة ككل، عبر استعراض مفاهيم الجودة في سياق تطورهـا التـاريخي، والأسـاس الفكـري للجـودة في سـياق تطورهـا التاريخي، والأساس الفكري للجودة الشـاملة ومراحـل تطبيقهـا، والإسـهامات التـي قدمها الرواد الأوائل لهذا المدخل، وملامح التطبيق ومشاكلها، وهدفت إلى التعـرف على كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عملياً في التعليم الجامعي، وعرض

بعض التجارب العالمية، والفوائد الناتجة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضر موت.

أجرت الخطيب (2001م) دراسة بعنوان " تقدير درجة جودة الخدمات الإدارية المساندة في الجامعات الأردنية الحكومية، باستخدام معايير جائز بالدرج"، هدفت إلى معرفة تقدير مديري ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية لدرجة جودة الخدمات الإدارية المساندة وفقاً لمعايير جائزة بالدرج التالية: القيادة، والمعلومات، والتحليل، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والانتفاع بالموارد البشرية، والتحقق من جودة الإنتاج والخدمات، وجودة الناتج، ورضا المنتفعين من الخدمات المقدمة، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقدير مديري ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية لدرجة جودة الخدمات الإدارية المساندة وفقاً لمعايير جائز بالدرج، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين (2.45 – 2.93) وأن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (2.61)، وهذا يقع ضمن مدى درجة قليلة، وإلي أنه لا توجد فروق "ذات دلالة إحصائية تُعزي إلى متغير الجامعة.

وقام خليل والزهيري (2001م) بدراسة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم - خبرات أجنبية - وإمكانية الإفادة منها في مصر، هدفت إلى الاهتمام بتطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في التعليم،

مستفيدة من تجارب بعض الدول المتقدمة والمطبقة لها في التعليم، والتوصل إلى نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقها في تطوير التعليم المصري.

واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن مع الاهتمام بمنهج المسح التربوي وقدم الباحث إطاراً نظرياً يهتم بإدارة الجودة الشاملة من حيث فلسفتها ودلالاتها، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء الرؤى العالمية، وأوصت الدراسة بالتحسين المستمر في كل مضامين العملية التربوية عبر مؤسسات أربابا الأعمال والمجالس والمدراء والموظفين والاهتمام بالمقابلات الشخصية والاستفتاءات، التي تساعد في إيجاد البيانات الصحيحة المستخدمة في تقييم الأداء المستمر من قبل الكلية أو الجامعة، والاهتمام بتقييم المهارات الإدارية والنظيرة والعملية في مؤسسات التعليم الجامعي، والالتزام والصبر في إيجاد الحلول المختلفة للمشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات عبر مهارات عمل الفريق، والعمل على تطبيق استراتيجية ملائمة لتحسين أداء الجودة من خلال مسح وتقييم وتحليل البيانات، وجمع الاكتشافات الخاصة بالخدمة والتخطيط والميزانية.

وقام صيداني (2001م) بدراسة عنوانها " إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، استعرض فيها الأبعاد التي تقوم عليها مقارنة إدارة الجودة الشاملة، وتحليل التطبيقات المحتملة لها حسب الإمكانيات العامة، وقابلية الثقافة العربية حسب المعايير الشائعة للجودة والمعايير الواجب اعتمادها،

وحددت ماهية المستفيد من خدمات مؤسسة التعليم العالي مستنداً إلى تجزئة جامعتين أمريكيتين، ودرس عوائق تطبيق هذه التجربة، وانتهت الدراسة إلى عرض نتائج دراسة حول إحدى الجامعات الخاصة في لبنان واستعرض نقاط الضعف والقوة فيها، من زاوية نظر إدارة الجودة الشاملة.

وهدفت دراسة نافع، الواردة في بُرقعان (2001م) إلى أن محاولة تأصيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإلي كيفية الاستفادة منها في تطوير الأداء الجامعي المصري، وإلي الوقوف على المعوقات التي تقف في وجه تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات المصرية مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي، وخلصت نتائج الدراسة إلى بروز عدد من المعوقات تتمثل في:

- عدم تناسب حجم الطلاب المقبولين مع إمكانات الكلية.
- إتباع الطرق التقليدية في تقويم الطلاب.
- انقطاع الصلة بين الكلية وخريجها في مواقع العمل لتحديد مواصفات الخريج.
- غياب التطوير المستمر لنظم التقويم.
- الصعوبات التي تواجه متابعة الأداء.
- عدم دعم الإبداع والابتكار.

وفي دراسة قام بها حربي، الواردة في برقعان (2001م) هدفت إلى التعرف على واقع ومشكلات الدراسات العليا في جامعة طنطا وإيراد بعض المقترحات للارتقاء بمستوى الجودة في الدراسات العليا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد وتوصل إلى عدد من النتائج منها:

1- اتفق غالبية أفراد عينة البحث على غياب معايير الجودة المتمثلة في تحـديث وتدعيم المعامل والتجهيزات الخاصـة بغـرض البحـث العلمـي، ووجـود شـبكة معلومـات مرتبطة بالكليات المناظرة.

1- المكتبات في الكليات لم يطرأ عليها أي تحديث يسـمح لهـا بإدخـال التقنيـات الحديثة.

2- ضعف العمل الجماعي وقلة العمل في فرق بحثية.

3- عدم مراعاة الحرية الأكاديمية للباحثين.

4- عدم وجود مراكز لتسويق البحوث والخدمات الجامعية وعـدم قـدرة دورات اللغة الإنكليزية والكمبيوتر والتأهل التربوي لعضو هيئة التدريس لا تحقق الغرض منهـا، وعدم قيام الجامعة بتقويم أدائها من قبل المؤسسات الاجتماعية المناظرة لها.

وأجرت النبهاني الواردة في الكيومي (2002م) دراسة حـول تطـوير إدارة الدارسـات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، هـدفت الدارسـة إلى البحث في كيفية الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الدراسات العليا بالجامعة، ولتحقيق ذلك قـام الباحـث بـإجراء دراسـة ميدانيـة مـن خـلال اسـتبانة وزعت على عينة الدراسة وهما الأكاديميين وعددهم (82) أكاديمياً وطلاب الدراسات العليا وعددهم (300) طالباً.

وكشفت نتائج الدارسة أن منظومة إدارة الدراسات العليـا بالجامعـة بها جوانب قوة هي: تزويد طلاب الدراسات العليا بالجديد من المعرفة مع

ربطها بحاجات المجتمع العُماني، وتوفر الدوريات الحديثة في المكتبة ووضوح متطلبات تخرج طلاب الدراسات العليا، أما جوانب الضعف فهي: ضعف تشجيع الطلاب على التعليم الذاتي، وصعوبة الاتصال بين المشرفين والطلاب، وقلة استخدام التقنيات التربوية المتاحة.

كما أجرى الكيومي (2002م) دارسة هدفت إلى التعرف على تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها ن وقد تكونت عينة الدراسة من (44) إدارياً و(137) عضو هيئة تدريس وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن وجهة نظر كل من الإداريين والمعلمين في كليات التربية في سلطنة عُمان قد جاءت تقريباً متطابقة من حيث درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وإن درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة (كبيرة) على جميع مجالات الدراسة، باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية، حيث جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر كل من الإداريين والمعلمين.
- جاء ترتيب مجالات الدراسة من حيث درجة إمكانية التطبيق من وجهة نظر الإداريين وفق الترتيب التنازلي التالي: صناعة واتخاذ القرار، وعمل الفريق، اللامركزية الإدارية والاستقلالية، والتركيز على رسالة المؤسسة، والتدريب المستمر، واستخدام الطريقة العلمية، بينما جاء ترتيب مجالات الدراسة من حيث درجة إمكانية التطبيق

من وجهة نظر المعلمين وفق الترتيب التنازلي التالي: التركيز على رسالة المؤسسة، وعمل الفريق، صناعة واتخاذ القرار، والتقويم المستمر، واللامركزية الإدارية، والتدريب المستمر، واستخدام الطريقة العلمية.

- إن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية، والتي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) كانت فقط في مجال (التركيز على رسالة المؤسسة، وصناعة واتخاذ القرار، واستخدام الطريقة العلمية وعمل الفريق، والتدريب المستمر)، والتقويم المستمر، وأما مجال (اللامركزية الإدارية والاستقلالية)، والتقويم المستمر، وأما مجال (اللامركزية الإدارية والاستقلالية) فلم يكن دالاً إحصائياً.

- هناك فروق ما بين مستويات متغير (المؤهل الدراسي) لصالح حملة الدكتوراه على كافة المجالات، باستثناء مجال (صناعة واتخاذ القرار) حيث كانت لصالح البكالوريوس.

- إن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية والتي تعزي لمتغير (المركز الوظيفي) على مستوى الأداة ككل كانت التربية لصالح الإداريين مقارنة بالمعلمين، وكذلك تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) على مستوى الأداء ككل حيث كانت لصالح حملة الدكتوراه.

وأجرت حربي الواردة في عبد القادر (2003م) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية"، تناولت حلولاً

لمشكلات التعليم العالي ومؤسساته وتضع استراتيجية لتطويره، ومن خلال المعلومات النظرية والميدانية وتحليلها توصلت الدراسة بنتائج ذات أهمية لتطوير الجامعات السعودية منها:

- وافقت أغلبية عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من جامعة أم القرى وجامعة الملك خالد وجامعة الملك فيصل وجامعة الملك سعود على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية.
- نال مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة على الترتيب الأول نظراً لأهميته القصوى.
- وافقت غالبية العينة مبدأ القيادة الفعالة، ومبدأ التعليم المستمر لمنتسبي الجامعة، ومبدأ التحسين المستمر للجوانب الأكاديمية والإدارية، ومبدأ تلبية حاجات المستفيدين من الجامعة، مبدأ توفير المناخ الداعم لمنسوبي الجامعة والطلبة، ومبدأ تطوير علاقة الجامعة بالجهات التي تمدها باحتياجاتها من ممولين وموردين ومؤسسات، ومبدأ دعم التعاون الجماعي وتكوين فرق العمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.

وفي دراسة قام بها بد (2003) هدفت إلى تطوير النموذج لإدارة الجودة الشاملة وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث الأسلوب التحليلي النظري وقد تم تطوير الأنموذج المقترح من عشر مجالات هي: القيادة، ورسالة

الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- جاءت درجة تطبيق الأنموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.5$ في درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لصالح العمداء.

2- الدراسات الأجنبية:

أجرى إدوارد (Edwards,1991) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" ركزت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وعلى إصلاح التعليم بتأكيد الجودة ورضا المنتفعين من الخدمة في التعليم العالي، كما ركزت على طريق بدء عملية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

كما قم بلومنستك (Blumenstyk,1992) بدراسة تحت عنوان ملاحظات إنسانية لتسعة كليات تتلقى منحاً لدراسة إدارة الجودة الشاملة وتسعة كليات تتلقى منحاً من مؤسسات تعاونية عالمية تتنافس في استمرار إدارة

الجودة الشاملة في العملية الأكاديمية، وثم الحكم على تطبيق الجودة وخططها للتشارك في المعرفة مع الكليات الأخرى، والفائزون سيتلقون مليون ديناراً نقداً، وثلاثية ملايين على شكل معدات.

وقام كل من براون وهارولد (Brown and Harold,1993) بدراسة تحت عنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وركزت الدراسة على جمع المعلومات حول استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في غرف كليات الأعمال، ووجدت الدراسة أن هناك فائدة كبيرة في تحسين وتطوير احتياجات الجودة، والتركيز على التحسين، والتزويد بالأدوات الضرورية لتطبيق التحسين.

وقام جلبرت (Gilbert,1993) بدراسة تحت عنوان "تحسين عملية التعليم باستخدام إدارة الجودة الشاملة في غرف الكليات" حيث هدفت الدراسة إلى استمرار التحسين في الغرف التعليمية المعتمد على إدارة الجودة الشاملة، وإلي التعريف بالجودة الشاملة للمنتفعين، ومسؤوليات القيادة.

وقام فيتش وتومسون (Fitch and Thomson, 1993) بدارسة تحت عنوان "تحول المكتبات رأسا على عقب: منظمات تستخدم مبادئ إدارة الجودة الشاملة "، حيث استعرضت الدراسة كيف بدأت مكتبة جامعة " ديفيد" خطة لعم تغييرات تنظيمية واسعة في عام (1990م)، وهذه الدراسة تصف تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة استعداداً لتطبيقها في المكتبة ومناقشة النتائج، وكيف تحولت المكتبة رأساً على عقب، من خلال استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكيف يمكن مواجهة التحديات لتحسين استخدام

الخدمات، وأعطت مكتبة جامعة " ديفيد" جواباً على هذه الأسئلة، وتلخصت النتائج على أن المنظمة يمكن أن تواجه التحديات حين تكون خدماتها أكثر مرونة وقوة وفاعلية.

وفي دراسة قام بها كل من دوريس وتيتر (Doris and Teeter, 1994) هدفت تقييم الأداء المؤسسي (Institutional Performance) باستخدام إدارة الجودة الشاملة في بعض المجالات الأكاديمية والإدارية في جامعة " بنسلفانيا"، وأظهرت الدراسة أنه يمكن بناء طرق لإدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على مؤشرات الأداء التقليدية، وتعزيز فائدتها في مراقبة وتحسين الجودة والفعالية في مؤسسات التعليم العالي.

وقام هوانج (Huang, 1994) بدارسة هدفت إلى البحث عن الصلة التي تربط بين أساليب القيادة عند رؤساء التعليمية العالية، وبين أدائها لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات وإداريها وأعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والكليات الأمريكية، التي أنجزت وطبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية، وبينت الدراسة أن رؤساء الجامعات أدوا سلوكيات قيادة الجودة الشاملة بدرجة محدودة فقط، كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية ين تعدي أساليب القيادة المتمثلة في الدراسة والهيكل التنظيمي من جهة، وأداء الرؤساء لسلوكيات أصحاب الأساليب القيادية الأخرى، كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين طول زمن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وأداء الرؤساء لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة.

وأجرى كل من ويل وباري (Wiele and Barric, 1994) دراسة بعنوان "فحص أنواع الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية الأوروبية في عام (1992م)، حيث أجريا مسحاً باستبانة نفذتها جامعات أوروبية تهدف إلى اختيار درجة تأثير إدارة الجودة الشاملة في منهاج تعليمهم وبرنامج الأبحاث، وهدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وركائزها وتأثيرها على التدريس، حيث بدأت الدراسات وتطورت لتشمل مشاريع الأبحاث، وقورنت نتائج المسح مع نتائج المسموحات الأولية التي وردت في كتاب في نشاطات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

وفي دراسة قام بها إرفن (Irvin, 1995) هدفت إلى التعرف على الجهود المبذولة لإنجاز إدارة الجودة الشاملة في خمسة جامعات من جامعات الأبحاث (جامعة كورنيل Cornell، وجامعة ماري لاند Mary Land وكلية بارك Bark، وجامعة آن آربر Ann Arbor في ميشيغان Michigan وجامعة بنسلفانيا، وجامعة ويسكنسون ميديسون Wisconsin Madison وكان سؤال الدراسة هو : هل تستخدم جامعات البحث الرئيسية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مبادرة موجهة إدارياً لتحسين جودة خدمات الحرم الجامعي وتقليص التكاليف، وتبين من الدراسة أن عدداً من أعضاء هيئة التدريس تعلم وأدار البحث حول إدارة الجودة الشاملة، ولكن انشغال أعضاء هيئة التدريس باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبقي هي الاستثناء أكثر من القانون المتبع في الحرم الجامعي للجامعات الخمسة، وتقترح الدراسة سبلاً لإدارة الجودة الجزئية كي تصبح الإدارة المؤدية إلى التغيير التنظيمي الإيجابي واسعة النطاق في مجال الخدمات الإدارية.

وأجرى بلاك وبورتر (Black and Porter, 1995) دراسة بعنوان " النموذج التجريبي لإدارة الجودة الشاملة، بالرغم من زيادة الاهتمام الأكاديمي بإدارة الجودة الشاملة في العقد الأخير، كان هناك القليل من الدراسات التجريبية لتأكد صلاحية بعض هذه الدراسات التجريبية، وجرت دراسات حديثة مؤخراً من قبل المركز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة - جامعة برافورد - حيث تم جمع المعلومات التي يمكن أن تستخدم في تطوير نماذج الجودة الشاملة، ووضع بعض العوامل الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن هناك علاقات متبادلة بينهما.

وأجرى كوت (Coate , 1995) دراسة هدفت إلى توضيح كيفية تبني البيئة الأكاديمية لإدارة الجودة الشاملة كأداة للتغيير الموجه نحو الفريق والعملية، وأثرها على برامج التغيير الشامل في جامعة كاليفورنيا سانتا كروز، California Santa Cruz ولقد بدأ البرنامج في عام (1993م) بتكلفة مقدراها ثلاث ملايين دولار محدثاً تغييرات جذرية، مثل إعادة تصميم الوظائف الإدارية وأنظمة المراقبة والمعلومات، وتضمنت الدراسة المفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، وتطبيقاتها في التحسين المستمر للعملية، والتقييم الذي يحدد فرص تغيير معينة، والدراسات المسحية المركزة على العميل، والجماعات المستخدمة وخريطة العملية، وتحليل الخطأ، والتكلفة المعتمدة على النشاط وقدمت الدراسة بعض الدروس التي يمكن الاستفادة منها، عند تطبيق مثل هذه الدراسة في الجامعات، مثل عمليات الاتصال مع مؤسسات المخاطرة والموارد البشرية.

وأجـرى هـاري (الـواردة في الهـادي والـرواي، 1998م) دراسـة هـدفت إلى مناقشـة تطبيـق المنظمة الدولية لمعيار ضمان الجودة ومؤسسـات الجـودة الشـاملة، في التعلـيم العـالي في ضوء (New Collegialism) واهتمت الدارسة بتوضيح العناصر الأساسية لنظامي (ISO 9000) ومؤسسات الجودة الشاملة، ومراجعة نقاط القوة والضعف في كل من المـدخلين، وكيفيـة تنفيذها في مؤسسـات التعلـيم العـالي في المملكـة المتحـدة والولايـات المتحـدة الأمريكيـة وأستراليا.

وأوضحت الدارسة المقصود (New Collegialism) المؤكدة على تطوير ثقافة الجـودة للتحسين المستمر المعتمد على النقد الذاتي في الكيات، وخلصـت الدراسـة إلى أنـه بـالرغم من وجود تشابه مدخلي بين (ISO 9000) ومؤسسات الجودة الشاملة، إلا أن كلاً منهما قـد فشل في التأكد على الطبيعية التشاركية والتفاعلية للتعليم العالي.

وفي دراسة قام بها هـورن وهـالي (Horine and Hailey. 1995) هـدفت إلى التعـرف عـلى التحديات، التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة بنجاح في مؤسسات التعليم العالي، حيث قـام الباحثان بعمل دراسة مسحية على (160) كلية وجامعـة في مراحـل مختلفـة لتنفيـذ إدارة الجودة الشاملة.

وخلصـت الدراسـة إلى أن هنـاك خمـس تحـديات أساسـية لتنفيـذ إدارة الجـودة الشاملة بنجاح وهي:

- إيجاد الوقت اللازم لعملية التنفيذ في ظل جداول دراسية مزدحمة.
- التكلفة والوقت اللازمان لتدريب أعضاء هيئة التدريس.

- إجراء التغييرات في الثقافة التنظيمية.
- الحصول على التزام القيادة العليا.
- الحصول على دعم أعضاء هيئة التدريس.

وقام كليفرلي (Cleverly , 1995) بدراسة هدفت إلى اختبار نظامين لضمان الجودة في المعاهد العليا للتمريض وبالتركيز على إدارة الجودة الشاملة: اهتم النظام الأول بالحاجات التي يجب القيام بها لتحقيق الغايات والأهداف بالاعتماد على خصائص الجودة المرتبطة في التعليم في مجال التمريض، واهتم النظام الثاني بالأشياء التي يجب عمليها، وكيفية ترجمة أهداف السياسة التعليمية إلى سلوكيات وممارسات متعلمة تظهر الالتزام نحو الطلاب.

وفي دراسة قام بها دولاتشاهي (Dowlatshahi, 1996) حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: دراسة ناقشت فعالية أعضاء هيئة التدريس، وتم تطبيقها على أداء الطلاب في ست مساقات مختلفة في بعض مؤسسات التعليم العالي في أمريكا وبعض التحديات التي تواجهها، والتغييرات الضخمة التي تواجهها ومنها تخفيض
الميزانية، وتعتبر بيئة إدارة الجودة الشاملة منتدى مناسباً وتعتبر بيئة إدارة الجودة الشاملة هي منتدى مناسب للحديث عن اهتمام الطلاب فيما يتعلق بفاعلية أعضاء هيئة التدريس تجاه الجودة والتدريس، والمبادئ الرئيسية وممارسات إدارة الجودة الشاملة قد اعتبرت وتم تطبيقها بحماس كبير واهتمام في مؤسسات التعليم العالي في أمريكا، وهدف هذه الدراسة هو الكشف الإحصائي عن العلاقة المعقدة

في بيئة إدارة الجودة، واختارت الدراسة خمس طلاب من طلاب الأعمال عشوائياً أتموا مساقات مع ست أعضاء مختلفين، وقد روعيت بكثير من الاهتمام والعناية من أجل اختيار نفس الأعضاء لنفس المساقات لفترة قصير من الزمن والمحتوي والمدة والمادة المغطاة لكل مساق، ولذلك تم اختيار هذا القدر من التشابه، وتم استخدام تحليل الفوارق والاستفادة منها لإيجاد الاختلافات في فعالية أعضاء هيئة التدريس، ولكن هذه التجربة لا يمكن تحقيقها في ظل شروط متجانسة، ومن أجل السيطرة على تنوع الأخطاء التي تعزي إلى عوامل غريبة ودخيلة تم استخدام تصميم عشوائي.

وفي دراسة قام بها يدوف وبوسك (Yudof and Busch, 1996) هدفت إلى مناقشة إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على العناصر التي يمكن تطبيقها في نطاق الجامعة، والعناصر التي لا يمكن تطبيقها، وتوصلت الدراسة إلى أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يقدم تقنية للبحث المستمر عن التحسين وتعزيز الرغبة في التغيير وتوزيع القرار، وتعزيز التغيير نحو الاتجاه الإيجابي، ونقل التركيز من مقاييس الأداء الخارجية إلى مقاييس الأداء الداخلية.

وأجرى مورو (Morrow, 1996) دراسة هدفت إلى بيان تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير سياسة تنمية العاملين في مكتبة Tyne في جامعة نيوكسل (New Castle) من خلال إعادة صياغة الأهداف التنظيمية وأهداف تدريب خطة تنمية العالمين، ومجالات التدريب وخبراته وبرامجه، وتوسيع خبرات العاملين عبر المشاركة في أنشطة المكتبة، والتطوير المهني المستمر، والميزانية، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات الخاصة بكيفية استخدام إدارة الجودة الشاملة في الاجتماعات والبرامج والمؤتمرات.

وفي دراسة أجراها باس وديلانا (Bass and Dellana, 1996) هدفت إلى تقييم استخدام إدارة الجودة الشاملة في حجرات الدراسة بكليات الإدارة، تكونت عينة الدراسة من ألف عضو هيئة تدريس بكليات الإدارة استجاب منهم (318) للدراسة، وكان من نتائجها أن (11%) فقط من أفراد العينة يطبقون مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقييم مساراتهم، في حين أن (61%) من أفراد العينة قد أكد على تدريسه لمخل إدارة الجودة الشاملة.

وخلصت الدراسة إلى وجود صعوبة كبيرة في قياس فعالية تحسينات إدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء هيئة التدريس عن التطبيق.

وفي دراسة أجراها سبانج (Spang, 1996) هدفت إلى تطبيق خطة لتدريب أمناء مكتبات جامعة (Wayne State) على مدخل إدارة الجودة الشاملة، التي سمحت لأمناء المكتبات بإنشاء برنامج تدريبي دوري للتكلفة والفعالية، وتم تصحيح هذا البرنامج لتحسين خدمة إعطاء معلومات عن المراجع الموجودة بمكتبات الجامعة الخمس، وأظهرت الدراسة أن البرنامج كان مفيداً جداً في معالجة التحديات التي تواجه الخدمات الخاصة بالمراجع الأكاديمية في مكتبات الجامعة.

وأجرى متواني وكومور (Motwani and Kumar, 1997) دراسة هدفت إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم وإلي استكشاف الاتجاهات المختلفة لدى العديد من المؤسسات التعليمية، في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، واقترح الباحثان نموذجاً برمجياً من خمسة خطوات، يمكن لأي جامعة أن تستخدمه لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

وأجـرى بـيرن (Byrne, 1998) دراسـة بعنـوان " إدارة الجـودة الشـاملة في التعلـيم الهندسي: دراسة حالة من كليات جامعة في دبلن في إيرلندا - الجامعة الوطنيـة لإيرلنـدا - دبلن".

لقد شوهد في الثلاث سنوات الأخيرة اهتمام متزايد بالجودة أو تحسـين الجـودة في قطاع الجامعات الأيرلندية وكانت هناك خبرة محددة لتشـكيل تقيـيم الجـودة في قطـاع التعليم العالي في أيرلندا، وأصدرت الجامعات الأيرلندية عـام (1997م) قانونـاً بأنهـا سـوف تستخدم تقييم الجودة قي قطاع الجامعات، وأن هناك تأكيد بـأن تضـع أفضـل المقـاييس الممكنة في التعليم والأبحـاث، إن الجامعـات هـي المسـؤولة عـن التحـديات الجديـة عـن طريق التكيف وتطبيق تأكيد الجودة وتحسينها.

وأجرى ليو (Liu, 1999) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات وسلوكيات موظفي الكليات في تايوان حول إدارة الجودة الشاملة في كليـاتهم، وإلي أي مـدى يسـتخدمون اسـتراتيجيات إدارة الجودة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (200) مدير من مدراء الكليات ولجأ الباحث إلى استبيان لجمع المعلومات اشتمل على سـت أسـئلة رئيسـية وأشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة في هـذه الكليـات، لأن ثقافـة الكليـات وبنيتها التنظيمية، كما وجدت أن أسس إدارة الجودة الشاملة تساعد على عمليات التطـوير والتغيـير في هـذه الكليـات، وعنـد مقارنـة نتـائج هـذه الدراسـة مـع الدراسـة أخـرى أجراها زاجورسكي (Zagorozki, 1994) تبين أن هناك فروقاً واضحة بين الثقافة الغربية والشرقيـة

وفلسفتها، مما يكون له أثر كبير استجابة المسؤولين عن الكيات، وقد بدأ ذلك أكثر وضوحاً في أنماط الإدارة والاتصال المتبعة عند أفراد العينة.

وأجرى سكافر (Schaffer, 2000) دراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة: تعليمات، متطلبات، جودة التخرج التي تؤكد التحديات في التعليم العالي " لحل هذه التحديات لابد من أن يحصل نمو في الدعم والتركيز على دراسة إدارة الجودة الخاصة، وهذه الدراسة تسعى إلى بناء حضارة جودة شاملة في مختلف القطاعات، وصممت الدراسة إجراءات مختلفة، حيث أن الأبحاث النوعية تشكل الأسلوب النوعي، واستخدمت مجموعة الضبط (امتحان قبلي، امتحان بعدي) على مدار عام كامل، وترتكز هذه المجموعات على بناء جودة أكاديمية، وتجمع المعلومات من أجل التحليل من مقابلات أعضاء هيئة التدريس، ومن استجابات الطلبة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود دلالات إحصائية لاستخدام الجودة داخل الصف، وبهذا الاستنتاج ركزت المعلومات على العملية نفسها، وأظهرت النتائج ضرورة استخدام نتائج هذه الدراسة في بناء دراسة أكاديمية أخرى من أجل تحسين برنامج الجودة والتحسين الأكاديمي.

وقام هاكت (Hackett, 2001) بدراسة حول استراتيجية تحسين المؤسسات: تطبيق معايير بالدرج في كليات مجتمع مختارة، وقد ركزت الدراسة على فاعلية المؤسسة الجديدة، وتعاون التعليم العالي المحلي والقومي، وعلى التعليم العالي تجاه تكثيف وتركيز الجهود على الجودة في التعليم العالي.

وراجعت الدراسة الأدب النظري الذي له علاقة بجائزة جودة بالدرج، بالإضافة إلى عنوانها: دراسة حالة كليات مجتمع مختارة كان لديها خبرة في استخدام نموذج كأداة لإدارة الجودة الشاملة، وهدفت الدراسة إلى الإجابة عن ثلاث أسئلة لها علاقة بقوة كلية مجتمع تكساس المركزية مع العلاقة مع سبعة معايير من معايير جودة بالدرج وتراكم الجودة في كلية مجتمع تكساس المركزية، مقاسة عن طريق جودة جائزة بالدرج وتطبيق معايير تقييم كلية مجتمع كساس المركزية لنفسها.

وأكدت الدراسة على فائدة استخدام معايير بالدرج كأداة لتقييم المؤسسات لنفسها منم أجل تحسين أداء المؤسسات وقدراتها، وأظهرت النتائج أن نموذج تقييم بالدرج يسمح للمؤسسات بالعمل نتيجة استخدام التقييم الذاتي بإنتاج التحسين المستمر، ووضع واكتشاف وتحسين الأداء في المناطق المختلفة.

وأجرى هارست (Hurst , 2002) دراسة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، حيث أكد أن إدارة الجودة الشاملة جاءت منه أجل تحسين جودة الإنتاج والخدمات للمستفيدين، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجانب الأكاديمي للمؤسسة كان الهدف منه معرفة كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الغرف الصفية، وسألت الدراسة كيف تطبق الكلية مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الغرف الصفية؟ وما هي العمليات التي تتضمنها تطبيقات الإدارة لإدارة الجودة الشاملة، وأشارت النتائج إلى أن الكليات تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الغرف الصفية، وأوصت

الدراسة مؤسسات التعليم العالي بـان تتبنـي إدارة الجـودة الشـاملة في كـل مـن الإشراف والجانب الأكاديمي، والقيام بدارسات مشابهة لهذه الدراسـة مـن أجـل معرفـة هـل هـي مطابقة بهذه النتائج أم مختلفة عنها، وكما أوصت هذه الدراسـة وأكـدت عـلى أن هنـاك حاجة لتطوير تعليم الجودة الشاملة، وكيف يتم تطبيقها بالغرف الصفية.

وأجرت كروكستانك (Cruickstank, 2003) دراسة بعنوان تطبيق إدارة الجـودة الشـاملة في قطاع التعليم العالي، ففي السنوات الأخيرة كتب الكثـيرون عـن إدارة الجـودة الشـاملة واستمرارية تحسين الجودة في القطاع الصناعي والتصنيع الصحي، ولذلك كان هناك قليـل من الأهمية أعطى لتطبيق هذه الجـودة الشـاملة في قطـاع التعلـيم العـالي، وركـز الأدب النظري على مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكيـة وفي المملكـة المتحـدة وأستراليا، وللتعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والدراسات السـابقة منـذ أن بـدأت الكتابة عن التعليم العالي والعمليات خلال التسعينيات، وحدد درجة تطوير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

مما سبق من عرض لأهم الدراسات العربيـة والأجنبيـة المتعلقـة باسـتخدام نظـام إدارة الجودة الشـاملة في المؤسسـات التربويـة والتعليميـة العليـا، واسـتخدام نظـام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع التربوي يلاحظ بأن نظـام إدارة الجـودة الشـاملة ذو أهميـة في تطـوير أداء المؤسسـات التعليميـة، وأن بعـض المؤسسـات تعمـل عـلى تطـوير التعليم الجامعي والعالي باستخدام نظام إدارة الجـودة الشـاملة في الجامعـات، وتركـز في ذلك على الجهود المشتركة للعاملين.

وتقترح بعض الدراسات التغيير التنظيمي وإشباعه ثقافة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيد، وتطوير الإدارة وتحسين أساليب القيادة لدى رؤساء الجامعات أو المؤسسات التعليمية العالية، وقيادتها للتعليم في هذه المؤسسات، وقد بينت معظم الدراسات أن بعض المؤسسات التعليمية تنفذ جوهر الجودة الشاملة في مناهج الطلبة الأكاديمية، وبينت أن عملية النجاح تعتمد على تدريس نشر مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها إلى جميع العالمين قبل الشروع في عملية التطبيق.

كما أوضحت الدراسات السابقة في مجملها مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وكيفية الإفادة من تطبيقاتها في المؤسسات التربوية.

وقد استعرضت الدراسات السابقة بعض النماذج المطبقة في مجالات التعليم وآليات الاستخدام الأمثل لتلك النماذج، كما أشارت إلى الأساليب والمقترحات والتوصيات التي ينبغي الأخذ بها عند إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم.

ومن هنا لابد من إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية والتي لا تتبني نموذج معين لإدارة الجودة الشاملة ليتمكن من الاستفادة من هذا النموذج الذي يمكن لأي جامعة استخدامه لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث

عناصر إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث

عناصر إدارة الجودة الشاملة

هناك خلاف في تحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة فبعض الكتاب يؤكد على بعض الجوانب في عملية التحسين والتطوير مثل مبادئ ديمنج الأربعة عشر الموجة للإدارة العليا في المنظمات والبعض الآخر يؤكد بعض المداخل الأخرى مثل مبادئ جوران ونقاط كروسبي، وتحليل تلك المبادئ التي قدمها الرواد الأوائل للجودة نجد أن العناصر الآتية متوفرة في كل من المبادئ والمداخل الأخرى لعملية تحسين وتطوير الجودة والعمليات الإنتاجية وهي كما وردت في تعليمات (2004):

1- سياسة الجودة:

الجزء الرئيسي من تصميم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تحديد سياسة الجودة فوجود سياسة ثابتة للجودة شرط أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، ومن هنا يجب على الإدارة العليا في المنظمات تحديد سياستها وأهدافها بالنسبة للجودة في شكل رسمي ومكتوب وأن تكون هذه السياسة منشورة ومعلنة لجميع العاملين بالمنظمة

ابتداء من المدير التنفيذي حتى أقل الموظفين مرتبة، والهدف الرئيسي من وجود سياسة الجودة في المنظمة هو التأكد من أن الجودة أصبحت محل اهتمام كل فرد وكل قسم وكل إدارة داخل المنظمة.

2- مراجعة العقد:

يعتبر جزءاً هاماً في إدارة الجودة وعنصراً أساسياً من عناصر إدارة الجودة الشاملة وكل هذا قبل العمل والتنفيذ من أجل ضمان وتأكيد الجودة ومراجعة العقد تحقق الفوائد التالية:

أ- المساهمة في تنفيذ العقد.

ب- إشراك كل المهتمين بمراجعة العقد.

ج- تسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل.

3- دليل الجودة:

يعتبر من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة فوجوده في المنظمات الصناعية أمر ضروري، فمن خلاله تستطيع المنظمات متابعة أداء الأنظمة المختلفة وتحديد الإجراءات والمستندات التي يجب أن توثق ونوع الرقابة التي يجب أن تطبق،ومن الفوائد التي تجنبها المنظمات في حالة امتلاك دليل الجودة ما يلي:

أ- التعريف بفوائد نظام الجودة لكل من العاملين والمتعاملين.

ب- سهولة التنسيق بين الإدارات في المستويات الإدارية.

ج- التزام المصدرين بالجودة المناسبة في إنتاجهم.

د- المساهمة في تكوين انطباع جيدي وسمعة طيبة للمنظمة.

4- أنظمة الجودة:

وهي العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها وتحديد المسؤوليات والسلطات والإجراءات والعمليات والأفراد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويهدف هنا النظام إلى سهولة التنسيق بين المستويات الإدارية المخالفة، والتأكد من أن جميع أنشطة المنظمة الفنية والإدارية والإنسانية المؤثرة على جودة الإنتاج تحت السيطرة.

5- مراقبة العمليات:

هي مراجعة جميع مراحل الإنتاج التي تتم في المنظمة تحت ظروف مختلفة.

6- الفحص والاختبار:

للوصول إلى نظام جودة فعال يتطلب القيام بعملية الفحص والاختبار للمواد المشتراة من الموردين أو فحص المواد أثناء التشغيل وتتم عملية الفحص والاختبار بواسطة الاستخدام المناسب للوسائل المناسبة لعملية الفحص والاختبار أثناء عمليات التشغيل المختلفة، كما أن عمليات الفحص والاختبار يجب أن تتضمن صلاحيات ومسؤوليات الأفراد في حذف بعض المنتجات والاستمرار في إنتاجها.

7- تحليل تكاليف الجودة:

ترتبط بتحسين الجودة وتطويرها مجموعة من بنود التكلفة والتي تشمل تكاليف منع الأخطاء (تكاليف الوقاية) وتكاليف الفحص والتقييم

وتكاليف الفشل الداخلية والخارجية والمهم في دراسية وتحليل تكاليف الجودة هو دراسة العلاقات المتلفة ببنود تكاليف الجودة وتوجيه المسؤولين في المنظمات ونموهم والاهتمام بهم، والتكاليف الجودة وتوجيه المسؤولين في المنظمات ونموهم والاهتمام بهم، والتكاليف في عصرنا أحد أهم الأسلحة المهمة للمنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يؤدي إلى خفض التكاليف وبالتالي يحقق الأرباح.

8- المراجعة الداخلية للجودة:

وهي عبارة عن قيام إدارة المنظمة بتأسيس نظام المراجعة للجودة للتأكد من أن أنشطة الجودة تتطابق تماماً مع المتطلبات المقررة واتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة الانحرافات إن وجدت.

9- التدريب:

لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية لكل الأفراد المساهمين في تطوير وتحسين الجودة وكذلك تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب وتحديد المواصفات التي يجب توفرها في القائمين بعملية التدريب بالإضافة إلى إعداد برامج تدريبية وتنفيذها وتقييمها للوقوف على نتائجها الإيجابية والسلبية ومن ثم التخطيط العملي المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة.

10- سجلات الجودة:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة سجلات تسجل في جميع الإجراءات الخاصة بالجودة وتكون بمثابة مرجع يظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات الجودة ومدى فعالية نظام الجودة المعمول بها.

آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يقترح الخطيب (2004) آلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك كما يلي:

- **أولها: التبرير:**

يشهد عالمنا المعاصر العديد من المتغيرات والتحولات في الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، بوتيرة عالية ومتسارعة إلا أن هذه المتغيرات والتحولات لم يواكبها أية تغييرات وتحولات في الميدان الإداري، وحدوث فجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية هي فجوة إدارة لعل الاعتراف بهذه الفجوة هو الذي حمل العديد من المختصين في علم الإدارة على الدعوة إلى إحداث ثورة إدارية تهدف إلى مواكبة ما حدث من ثورات علمية وصناعية وتكنولوجية ومعلوماتية ولقد تبلورت هذه الثورة الإدارية في العديد من الدول المتقدمة والصناعية من خلال اعتماد النمط الإداري المعروف بإدارة الجودة الشاملة.

- **ثانياً: الرؤية (Vision):**

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لا بد وأن يبني على رؤية واضحة ومتطورة لما يتصف به هذا النظام من نزاهة وشفافية، فضلاً عن اعتماده على مبادئ الرقابة والمساءلة الإدارية وتأكيده على التميز والتطوير والإبداع الإداري.

- **ثالثاً: الرسالة (Mission):**

بناء وتطوير القدرات المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي لتمكينها من تحسين أدائها وتحقيق الأهداف التربوية الموكلة لها بكفاءة وفاعلية وإنتاجها وجودة عالية.

- **رابعاً: الأهداف (Objectives):**

يجب أن تكون الأهداف لتحقيق عملية إصلاح وتطوير إداري في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- **خامساً: المهام الوظيفية لواضعي إدارة الجودة الشاملة:**

هناك مجموعة من المهام الوظيفية التي لا بد أن يقوم بها واضعي إدارة الجودة الشاملة، وهي كما يلي:

- تقديم الاستشارات المتعلقة بالسياسات والخطط الاستراتيجية والأهداف والبرامج والمشروعات والنشاطات التربوية.
- إجراء عملية إصلاح وتطوير إداري للمؤسسة من خلال مراجعة الهياكل والبنى التنظيمية والإدارية.
- إجراء البحوث والدراسات المؤسسية والميدانية ذات الأولوية واعتماد نتائجها كقاعدة لاتخاذ القرارات الإدارية.
- تنفيذ عدد من البرامج التدريبية ذات الأولوية للقيادات التربوية.
- الإشراف على إنشاء قاعدة بيانات تربوية حديثة مجددة للمؤسسة واستخراج بعض المؤشرات الإحصائية التي تعكس درجة الجودة أو النوعية في التعليم العالي.

- **سادساً: تشكيل فرق إدارة الجودة الشاملة:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكلاً أن نظاماً إدارياً شاملاً قائما على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ومن الجدير بالذكر أن هنالك عدداً من المبادئ أو المرتكزات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة إلا أنه يمكن القول إن هذا النظام الإداري يعتمد النمط الإداري المعروف بـــ إدارة الفريق بدلاً من النمط الإداري المعروف بـ إدارة الرجل الواحد، ومن هذا المنظور فإنه يقترح أن يتم تشكيل فرق لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إذ يوكل إلى هذه الفرق مسؤولية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- **سابعاً: مراحل وخطوات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:**

وهي كما ما يلي:

المرحلة الأولي: مرحلة التحضير لعملية التطبيق وتشتمل على عدد من الخطوات:

- اتخاذ قرار ببدء عملية التطبيق والتزام الإدارة العليا.
- تعيين ممثل الإدارة وتشكيل لجنة توجيه.
- تقييم الوضع الحالي، وتحديد الإجراءات وتعليمات العمل.
- وضع خطة التطبيق التفصيلية.
- تشكيل فرق العمل الفرعية وتحديد مهامها.

المرحلة الثانية: مرحلة توثيق نظام الجودة وتشتمل على عدة خطوات:

- إعداد دليل الجودة.
- توثيق الإجراءات وتعليمات العمل.
- إعداد الوثائق الإرشادية.

المرحلة الثالثة: مرحلة تطبيق النظام الموثق وتشتمل على:

- تدريب العاملين على وثائق نظام الجودة.
- تطبيق نظام الجودة الموثق.

المرحلة الرابعة: مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق، ومراجعة الإدارة وتشتمل على:

- تعيين المدققين الداخليين وتدريبهم.
- التدقيق الداخلي لنظام الجودة.
- مراجعة الإدارة.

المرحلة الخامسة: مرحلة التحضير للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة وتشتمل على:

- التقييم الذاتي لنظام الجودة.
- اختيار الهيئة المانحة، وتقديم طلب إليها وإرسال الوثائق المطلوبة لها لتدقيقها.

- التحضير لتدقيق ما قبل التقييم.
- إعداد الترتيبات اللازمة لتنفيذ التدقيق.

ثامناً: الهيكل التنظيمي:

يقترح أن يتم إنشاء إدارة متخصصة في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تضطلع بها المهام الموكولة لها والمتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (الخطيب، 2004).

الفصل الرابع

نماذج لإدارة الجودة الشاملة

الفصل الرابع

نماذج لإدارة الجودة الشاملة

اتضح من الأديبات والدراسات السابقة التـي اهتمـت بـإدارة الجـودة الشـاملة أن هناك عدة نماذج ولعل من أبرزها:

1- نموذج مالكوم بالدرج (Malkom Balderg):

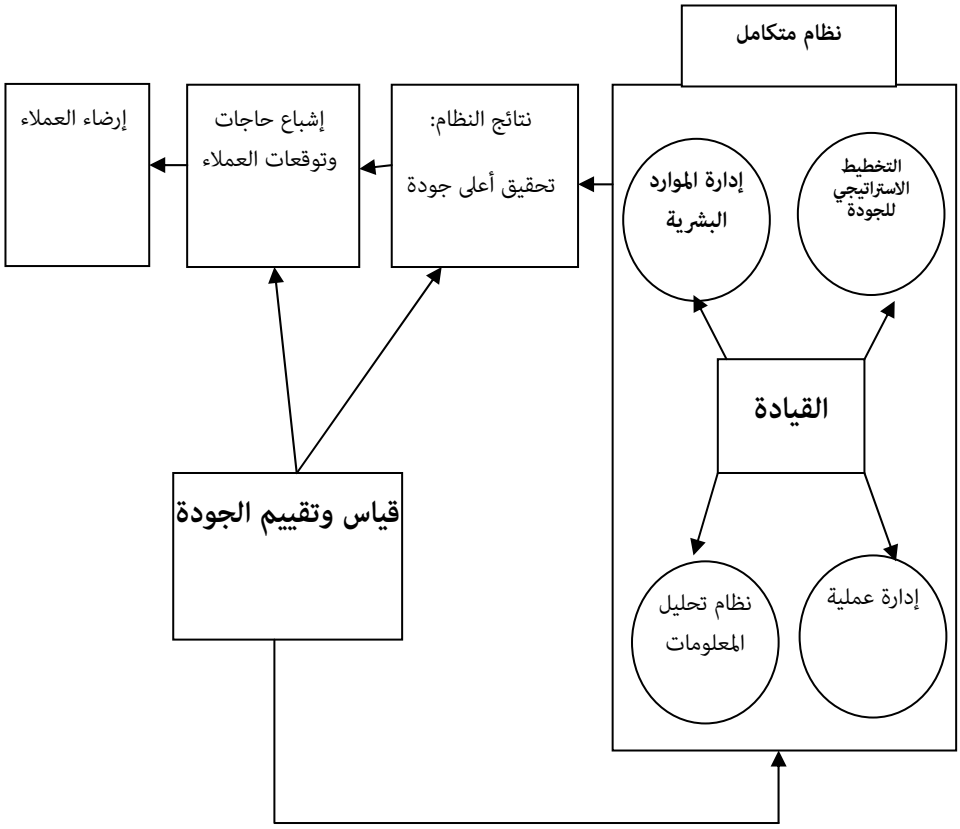
وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، خصصت جـائزة باسـمه تـم إقرارهـا بشكل قانوني عام 1987م في عهد الرئيس الأمريكي "رونالد ريجان" بحيـث تمـنح للشركـات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجه، يشرف على هذه الجائزة "المعهـد الـوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية" ويوضح الشكل (1) نموذج بالدرج كنظام متكامل (جـورج، كيرتش، 1998).

ويتكون هذه نموذج الدرج من شقني أثنين هما:

1- إرضاء العميل من خلال تقديم صورة عالية وبشكل مسـتمر وذلـك وفـق مـا يريده ويتوقعه.

2- تقديم المنفعة والخير للبيئة والابتعاد عن أي تصرف يضر بها.

الشكل (1) نموذج يوضح نموذج مالكوم بالدرج



2- نموذج إدوارد ديمنج (Edward Demeang):

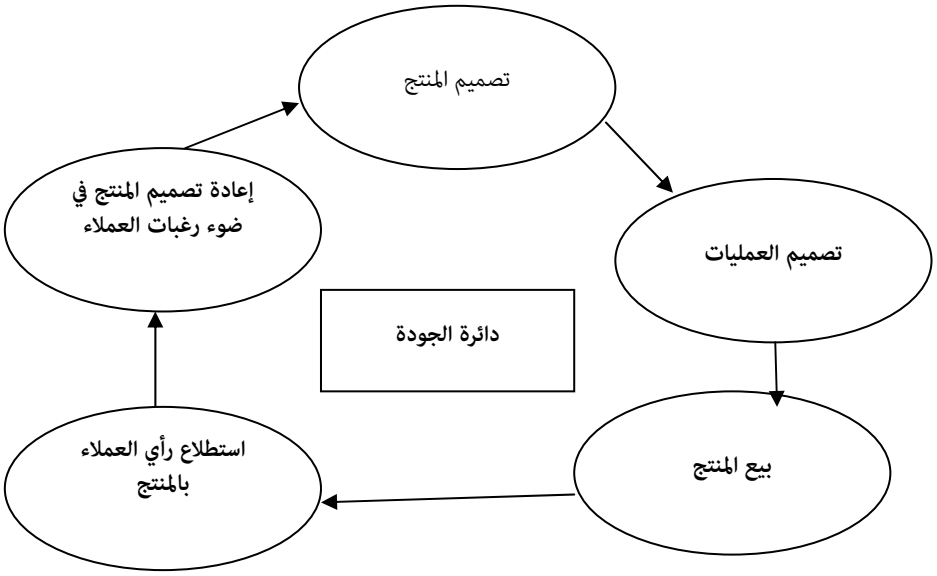
ولد ديمنج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900م ودرس جامعة " Wayomieneg " وحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة " Yale " في أمريكا، وأثناء عمله في مصانع "هاوثورن" (Hawthorne) في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في شيكاغو، توصل إلى اكتشاف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، سافر إلى اليابان

مع فريق الجنرال "مكارثر" من أجل أعمار اليابان بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وهناك قدم خبرته، على شكل استشارات لتطوير الرقابة على الإنتاج، ويشمل نموذج ديمنج على (14) مبدأ تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها والشعار الذي أنطلق منه هو: "أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام"، فيما يلي عرض لمبادئ هذا النموذج وفقاً لما ورد في عقيلي (2001) على النحو التالي:

1- تتبني المنظمة فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجها (سلعة أو خدمة)، من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار، وتصاغ هذه الفلسفة على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المنظمة.

2- تدعو شدة المنافسة المنظمة إلى تبني سياسة تطوير لمنتجها أو خدمتها توافقاً مع شعار الجودة في ظل المنافسة، يجب أن لا يكون لها حدود، لأن الوقوف يعني أن المنافسين سوف يسبقون المنظمة، والتحسين المستمر هو وسيلة لتحقيق البقاء والاستمرار، فالعملاء يتوقعون أن تقدم المنظمة لهم الأفضل دائماً، وأكد ديمنج على أن عملية التحسين هي حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية، وأركان هذه الحلقة هي:

- تصميم المنتج.
- تصميم العمليات بالمنتج.
- إعادة تصميم المنتج في ضوء رغبة العملاء، كما هو مبين في شكل رقم (2)



3- تطوير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ، حتى يتخطى خطأه ويتابع ويستمر، وأشار إلى أن زيادة درجة التخصص في الإنتاج والابتعاد عن التنويع يساعدان على تقليل الأخطاء وتخفيض التكاليف، وأكد أن أهمية الفحص المتزامن للإنتاج تقود إلى رقابة وقائية.

4- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين، فالتعامل معهم يجب أن لا يكون هدفهم الحصول على المستلزمات بأرخص الأسعار، بل أن يقوم على أساس الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة، فهناك مصلحة مشتركة بين المنظمة والموردين، بأن تحقق المنظمة أفضل وأعلى جودة للسلعة تحقق رضا المستفيد عنها.

5- التركيز المستمر على عملية التعليم والتدريب المستمرين بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة، ويتم من خلالها شرح مفهوم الجودة كنظام وإشعار كل فرد بأنه مسؤول عن تحقيق جزء معين من هذه الجودة الكلية، وأشار ديمنج إلى أن أساليب التعليم والتدريب يجب أن تكون حديثة ومتطورة، تخدم عملية التحول من النهج الإداري القديم إلى النهج الإداري الحديث المُحقق لإدارة الجودة الشاملة.

6- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، واللجوء إلى سياسة التقييم القائمة على أساس الجودة النوعية المحققة، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.

7- تنمية صفة القيادة لدى المديرين، فالقائد من وجهة نظر ديمنج هو مدرب وليس قاضياً ومحققاً، فهو مساعدّ ومساندّ ومطورّ ومحسنّ لأداء ومهارة مرؤوسيه، كما أنه ليس بحاكم يصدر أحكامه المتعلقة بالمكافآت والعقوبات فقط.

كما أنه هو الذي يكافح ويناضل من أجل إزالة العقبات داخل المنظمة، وهو الذي يحدد الانحرافات ويدرسها ويحللها ليعرف أسبابها، وهو الذي يستجيب لرغبات العملاء، ويخلق جواً من الثقة بين أوساط العاملين ويسعى إلى التحسين المستمر للعمل.

8- التخلص من فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت، فهذه النظرة، نظرة قصيرة الأمد، تؤثر سلباً في تحقيق مستوي جودة عال وفي رضا العملاء.

9- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر ها، مثل ضيق الوقت وضعف كفاءة الآلات والأدوات المستخدمة وعدم توفر دعم الإدارة والتركيز علي التحفيز المادي وليس المعنوي.

10- السعي إلى حل جميع الصراعات بين العاملين وإحلال التعاون دلاً منها، وأن يكون أسلوب العمل تعاونياً من خلال فرق العمل.

11- التركيز علي عملية التطوير والتحسين الذاتي لدي العاملين، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

12- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث يوفر الأمان لهم ويبعد عنهم شبح الخوف بتهديدهم فقدان وظائفهم في أي لحظة، فالاستقرار يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء وانتماء لها ويجعلهم يعلمون بفاعلية.

13- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم تطبيق النقاط أو المبادئ السابقة، هذا النمط يقوم علي أساس جعل العاملين يعملون علي شكل فرق عمل ذات أهداف مشتركة، تخدم النهج الجديد نهج إدارة الجودة الشاملة.

14- العمل علي ترسيخ المبادئ السابقة لدي جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادي بها، وحثها علي تطبيقها والالتزام بها شكل دائم ومستمر، وهي مسؤولية الإدارة العليا.

3- نموذج جوزيف جوران (jossef groan):

في عام 1950 كلف الدكتور جوزيف جوران بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية عد الحرب العالمية الثانية في ذلك الشأن ديمنج فألف عدة كتب في مسألة الجودة الشاملة، وتناولها المختصون باهتمام كبير عبر العالم، وقام مفهومه عن إدارة الجودة الشاملة ونموذجه حولها عدد من المفاهيم من أرزها كما ورد في زين الدين (1996) وذلك علي النحو التالي:

1- المستوي الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوي رضا العميل، فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة أو خدمة) وأداءه عالي المستوي والعكس صحيح.

2- موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين هما:

أ- تحديد احتياجات ومتطلبات ورغبات العميل في ضوءها تحديد مستوي الجودة المطلوب، وتتطلب هذه المسألة معرفة من هو المستخدم السلعة أو الخدمة، وكيف وأين سيستخدمها.

ب- مراعاة وتوفير هذه المتطلبات عند تصميم وإنتاج هذه السلعة أو تقديم الخدمة، بشكل تأتي فيه جودة تحقيق الرضا لدي العميل وفق متطلباته.

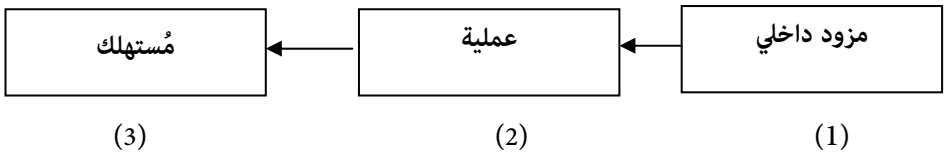
3- تتألف الجودة من شقين:

أ- الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلي:

ب- الجودة الخارجية وتتعلق بالمستهلك أو العميل الخارجي

وهذان الشقان يشكلان سلسة تـدعي بسلسـة الجـودة، حيـث يبـدأ إنتاجهـا مرحلـة تصميم السلعة أو الخدنة وتنتهي بمستخدمها الزبـون. ويقـوم مفهـوم الجـودة الداخليـة علي فكرة سلسة الجودة، التي ترتكز علي مبدأ الممـول والمسـتهلك الـداخلي، حيـث تعـد المرحلة السابقة، ضمن العملية الواحدة عن الممول والمرحلة التالية عـن المسـتهلك، فكـل حلقة من حلقات هذه السلة عليها توفير مستوي الجودة المطلوب، الذي يرضي المستهلك (الحلقة أو المرحلة التالية) وهكذا. وبالتالي يقوم مفهوم السلة علي نموذج الأدوار الثلاثـة في كل مراحل العملية الواحدة (السلسة). كما في الشكل رقم (3).

شكل (3): نموذج الأدوار الثلاثة (سلسلة الجودة)



وأشار جوران إلى أنه في مرحلة أو كـل حلقـة مـن حلقـات سلسـة الجـودة، هنـاك فرصة أو إمكانية لإدخال التحسينات علي الجودة.

4- ركز جوران علي أهمية وضرورة التحسين المستمر للجودة، وذلك من خلال أو عن طريق برامج أسماها " بمشاريع تحسين الجـودة المتتاليـة " ومشـاريع التحسـين هـذه يمكن أن تقترحها أية جهة في المنظمة: الغدارة، الأخصائيون، العمال.... الخ.

5- صنف جوران تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي:

- تكاليف أو الفشل failure costs: وتشتمل علي تكاليف تصحيح الأخطاء وإعادة العمل من جديد بشكله الصحيح، كما تشتمل علي تكاليف خسارة زبون أو عميل نتيجة انخفاض مستوي الجودة.
- تكاليف القياس appraisal costs: وتشتمل علي تكاليف فحص الإنتاج.
- تكاليف الحماية أو المنح prevention costs: وتشتمل علي تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب.

وأشار جوران إلى ضرورة تلافي النوع الأول، وذلك لأنه ليس لها عائد، وتحتاج إلى تكثيف جهود الإدارة من اجل تلافيها.

6- ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بمدي الكفاءة الغدارة وبعنصر الرقابة المستمر. واقترح شكلاً ثلاثياَ متكاملاً يشتمل علي التخطيط والتحسين والرقاة، وأشار إلى ضرورة إيجاد جهة تكون مسؤولية عن الإشراف العام تطبيق عمليات تحسين الجودة، داخل المنظمة ودعاها بمجلس الجودة.

وأكد جوران علي ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين علي روح المبادئة والإبداع، وهو ما يستدعي بالضرورة إحداث تغيرات بالمفاهيم والمعتقدات التنظيمية، وهذه التغييرات ستواجه بمقاومة يجب التفاعل معها بشكل إيجابي للتخلص منها، عن طريق الإقناع لا بالقوة والعنف.

كما أشار جوران إلى ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي يعتمد على جمع المعلومات لتحديد أسبا المشكلة، والتعرف عليها

بشكل جيد ووضع الحل المناسب، الذي يجب اختياره قبل التنفيذ، وعند التعامل مع المشكلات يجب وضع أولوية لها، نبدأ بحل المشاكل حسب ترتيب أهميتها. (زين الدين، 1996).

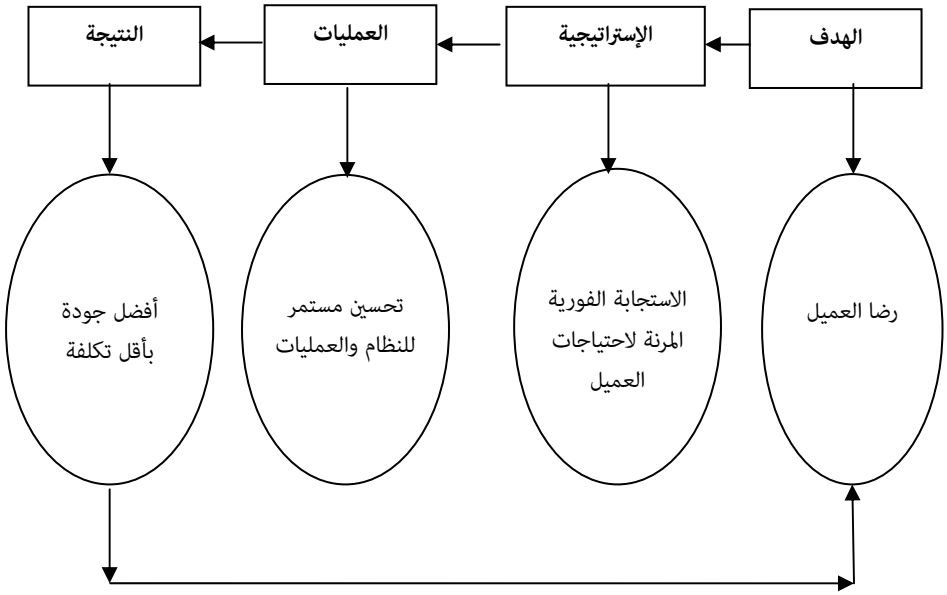
4- نموذج Victery – c:

قدم هذا النموذج جيمس سايلور (James Saylor) بحيث يشتمل على الفكرة العامة التالية كما ورد في فيليب (1996):

" وضع رؤية واضحة عن نظام إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة توفير القيادة الإدارية الجيدة القادرة على وضع هذه الرؤية موضع التطبيق وجعلها حقيقة".

ويمكن تصوير هذه الرؤية ومكوناتها بالشكل التالي:

شكل (4): شكل يوضح رؤية نموذج Victory – c ومكوناته الرئيسية



ويمكن من خلال الشكل تحديد المعالم الرئيسية لنموذج Victory - C التي تشتمل على الأفكار التالية:

1. الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء العميل.

2. أن يكون رضا العميل الاستراتيجية التي ستسير عليها المنظمة، وهذا يتطلب دراسة احتياجاته ومطالبه، والسعي إلى تلبيتها فوراً وبأعلى درجة من المرونة.

3. اعتبار أن العميل يُدير المنظمة حقيقة وواقعاً وليس خيالاً أو شعاراً تنادي به المنظمة فقط.

4. رضا العميل يتحقق من خلال أعلى مستوى جودة وبأقل تكلفة.

5. التحسين المستمرة للجودة مطلب أساسي لجعل رضا العميل دائماً، عملية التحسين تتطلب تخطيطا يشتمل على الخطوات التالية:

- إجراء مسح ميداني شامل لكافة مجالات العمل داخل المنظمة، وذلك للتعرف إلى مجالات التحسين وفهمها وتحديدها.
- تحديد مجالات التحسين مع مراعاة التخصص.
- دراسة مجالات التحسين بشكل جيد، من كافة الجوانب، وتحديد وسائل التحسين والعوامل المؤثرة فيه.
- تنفيذ التحسين ومتابعته وتقييمه.
- تقوم عملية التحسين على أساس المشاركة الجماعية، فهي مسؤولية كل فرد داخل المنظمة.

6. بما أن الجودة هي مسؤولية الجميع، يجب تحديد مسؤوليات كل فرد بشكل واضح ودقيق، منعاً للازدواجية والتدخل والتكرار في تنفيذ الأعمال.

7. التعليم والتدريب المستمرين مطلب أساسي من أجل تحقيق الجودة.

8. وضع سياسة للتحفيز الإنساني تشتمل على حوافز مادية ومعنوية ويتم تقديم الحوافز على أساس الجهاد الجماعي وليس الفردي.

9. توفير الدعم الكامل والمستمر من قبل الإدارة العليا، وبث روح الحماسة في نفوس العاملين تجاه تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

10. وجود ضرورة معرفة مستوى أو درجة رضا العميل، مما يستوجب متابعة وقياس وتقييم هذا الرضا لتحديد مستواه. (فيليب، 1996).

5- نموذج همبر (Hamber):

وقد ين مذكور (1995) مكونات هذا النموذج حيث يشمل العناصر التالية:

- **الهدف:**

يتمثل هدف إدارة الجودة الشاملة وبرنامجها بتحقيق الرضا لدى العميل وللوصول إلى ذلك يجب دراسة احتياجاته ومطالبه وتوقعاته، وأن تكون هذه الدراسة مستمرة للإطلاع بشكل دائم على ما يريده، وأن يسعى برنامج إدارة الجودة الشاملة ويركز جهوده على تلبية هذه المطالب.

- **القيادة:**

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يتوفر لدى القيادة ما يلي:

- القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة.
- الحماسة والجدية والالتزام في تطيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- توفير الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

- **تصميم الجودة: ويتضمن ما يلي:**

- التعرف على حاجات وتوقعات العميل.
- تصميم العمليات بشكل تلي فيه هذه العمليات حاجات الزبون وتوقعاته.
- توفير الجودة في تصميم العمليات.

- **الهيكل التنظيمي:**

تحتاج إدارة الجودة الشاملة وبرنامجها، إلى تكوين الأجهزة التي ستتولى التخطيط للبرنامج، ومتابعته، وتقييمه، وتشخيص المشكلات، ووضع الحلول لها، ومن أهم هذه الأجهزة، التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي ما يلي:

- مجلس استشاري.
- مجلس تنفيذي.
- منسق عام.
- فروق من أجل التدريب والإشراف.

- **التعليم والتدريب:**

إن تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة فكرياً ونفسياً لفهم وإدراك برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتقبل مفاهيمه وأفكاره أمر ضروري من أجل ضمان تعاونهم والتزامهم وإقناعهم به، وتقليل درجة مقاومتهم للبرنامج الذي سينتج عنه إحداث تغييرات جذرية في كل شيء داخل المنظمة.

- **تشكيل فرق العمل:**

تسعى هذه الفرق إلى تحسين الجودة، وذلك من خلال تحديد المشاكل المتعلقة بها، ووضع السبل لحلها، ويقوم تشكيل هذه الفرق على أساس ضمان جميع العاملين فيها.

- **نظام الاتصال والمعلومات:**

لتسهيل عمل تحسين الجودة، يستدعي الأمر توفير نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات، مما يسهم يشكل فعال في تبادلها بسرعة ويسر.

- **التحسين المُستمر:**

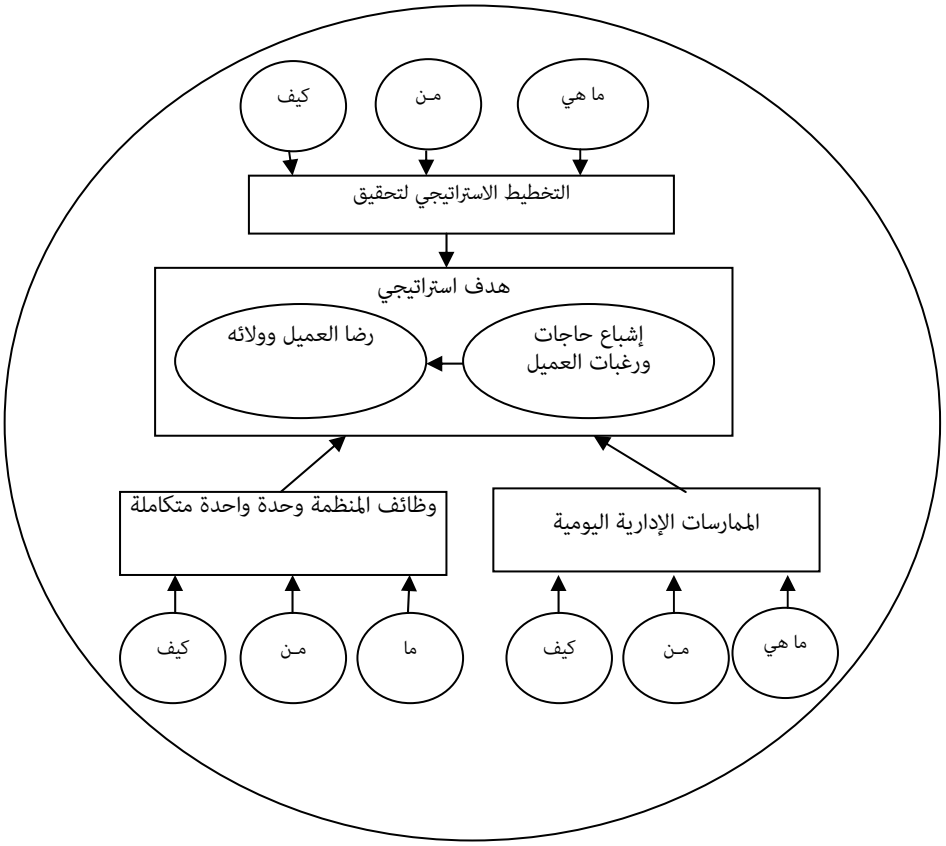
ويتطلب التحسين المستمر ما يلي:

- متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشكلات باستمرار من أجل التدخل لحلها مباشرة.
- دراسة مطالب العميل لأخذها بعين الاعتبار في عمليات التحسين.

6- النموذج الدائري:

ظهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، وحقق نجاحاً في الشركات التي طبقته، ويتكون من ثلاث عناصر رئيسية، تسعى نحو تحقيق هدف استراتيجي هو تحقيق رضا العميل، من خلال إشباع حاجاته ورغباته، ويعتبر هذا الإشباع هو المحور الذي تدور حوله هذه العناصر، التي يقوم عليها النموذج، وفيما يلي شكل يوضحها: (كوفمان، 1994)

شكل (5): يوضح مكونات النموذج الدائري لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (العقيلي، 2001)



ويتكون النموذج الدائري من عدد من العناصر الرئيسية أهمها:

- **العنصر الأول: الاستراتيجية:**

إن عمليات التحصين المؤقتة للجودة لا تجدي نفعاً إلا للأجل القصير، لـذلك يصـبح من الضروري لخدمة أغراض الجودة الشاملة تبني التخطيط الاستراتيجي الشامل الطويـل الأجل لتحقيق الهدف الاستراتيجي، وهو إرضاء العميـل، وذلـك بإدخـال تغيـيرات جذريـة شاملة في الفلسفة التنظيمية والأداء التنظيمي، في ذلك تشجيع روح المبادأة والابتكار لدي جميع العملين في المنطقة، بما يؤمن التكامل بين مكونات التخطيط الاستراتيجي والتنسـيق بين كافة الجهود التخطيطية والتنفيذية.

- **العنصر الثاني: الممارسات الإدارية اليومية.**

يستدعي تنفيذ العمليات اليومية وجود مجموعـة مـن الأسـاليب الإداريـة، تجـري بموجها عملية التنفيذ وبالتالي تلعب هذه الأساليب دوراً أساسياً في الضبط والسيطرة عـلي جميع هذه الممارسات، بحيث يتم من خلالها تنفيذ كافة العمليات داخل المنظمة، بهدف توجيه الأداء الكلي في المنطقة غية تحقيق أعلي جودة والتحسين المستمر لهذه الجودة.

- **العنصر الثالث: وظائف المنظمة وحدة واحدة متكاملة**

ينظر النموذج الدائري إلى المنظمة علي أنها نظام كلي يتكـون مـن أنظمـة فرعيـة، تمثل الوظائف التي تنفذ داخلها، من أجل تحقيـق الهـدف الاسـتراتيجي، وهـذه الأنظمـة الفرعية أو الوظائف تتفاعل وتتكامل متناسق ومتنـاغم، فـأي خلـل في إحـداها سـيؤثر في الأخرى.

7- نموذج جامعة ويسكنسون (Wisconsin University Model):

قامت جامعة ويسكنسون في 1990 م، بوضع خطة لتطبيق مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وقد عرفت هذه الخطة " قيادة الجودة الشاملة " علي أنها مدخل شامل في الإدارة يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر لكل شيء تقوم به المؤسسة بهدف مواجهة توقعات المستفيد. وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة ثماني مجموعات علي النحو التالي:

1- فريق القيادة، وتتلخص مسؤولية في تطوير الرؤية لقيادة الجودة الشاملة من حيث الأهداف والمعايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يج التعامل معها والطرق التي يجب أن تتبع.

2- فرق التنفيذ، وهو عبارة عن مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة يساهموا في جهود التنفيذ.

3- مكتب الجودة، وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد تقوم بالإرشاد والتسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة.

4- أقسام التحول، وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الجودة الشاملة.

5- الشبكة الداخلية، وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة والجهود الأخرى المبذولة في هذا المجال هدف تدريب الأفراد والأقسام.

6- فريق النصح، وهو عبارة عـن فريـق مـن الخـبراء الـذين يمثلـون المؤسسـات العامة والخاصة، ويلتقون مرتين كل عام.

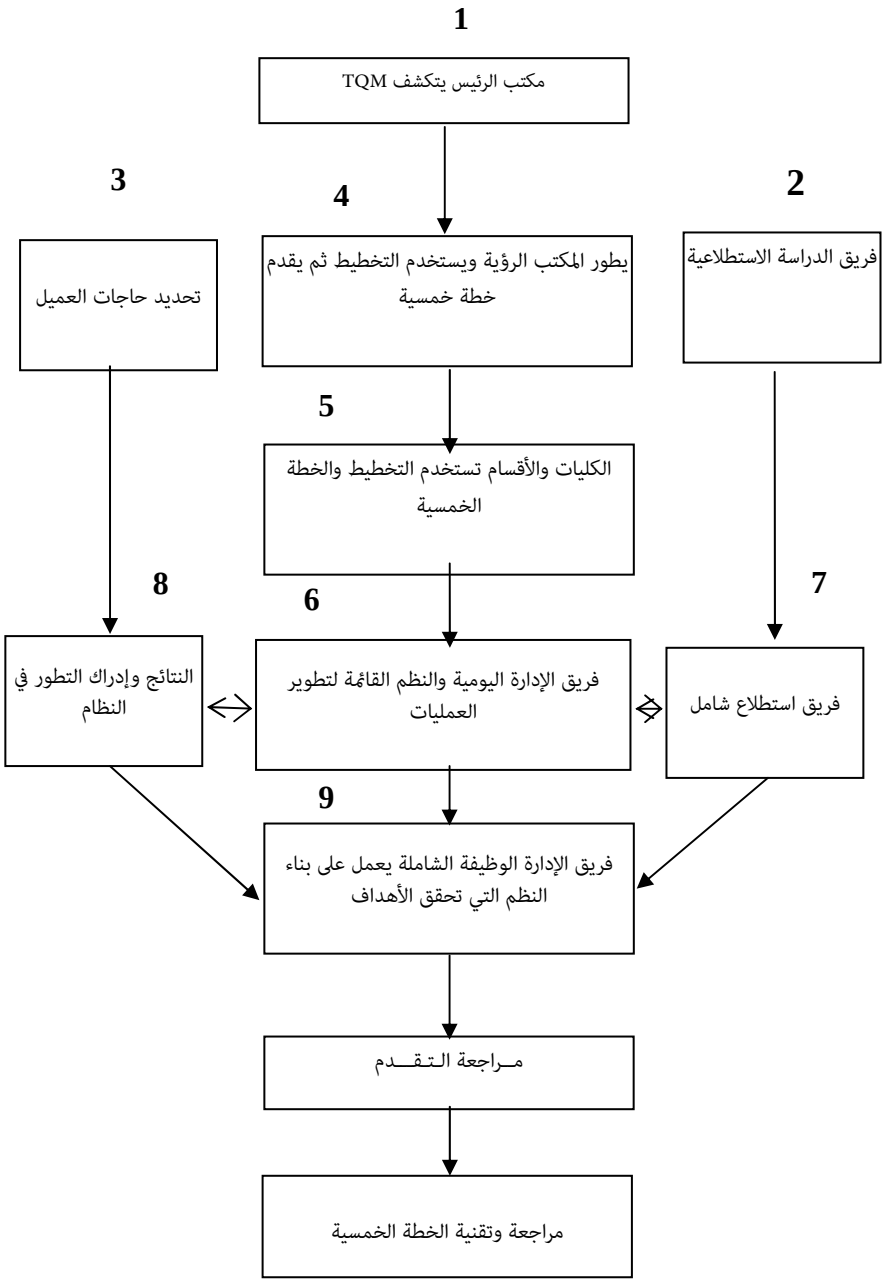
7- فريق الممولين ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية وتتمثل الإعانات في إعانات مادية وتدريبية، واستثمارية من جهات لـديها الخـبرة سابقة في التطبيق.

8- الشـبكة الخارجيـة وتتمثـل في مواصـلة مكتـب الجـودة الاتصـال الكليـات والجامعات الأخرى التي تطبق الجودة وكذلك بالمستشارين في القطـاع الخـاص والجهـات الحكومية والجامعات الأخرى علي مستوي الدولة. (الهلال، 1998 م)

8- نموذج جامعة أوريغون (Oregon State University Model):

في بداية عام 1992 حاولت جامعة ولاية أورجن الإجابة علي التساؤل المتعلق مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي العالي. وبعد فترة من البحـث توصلت الجامعة إلى نموذج يتكون مـن تسـعة مراحـل، رأت أن اسـتخدامه يحقـق نتـائج جيدة في هذا الشأن، والشكل التالي الوارد في الهلالي (1998) يوضح هذا النموذج:

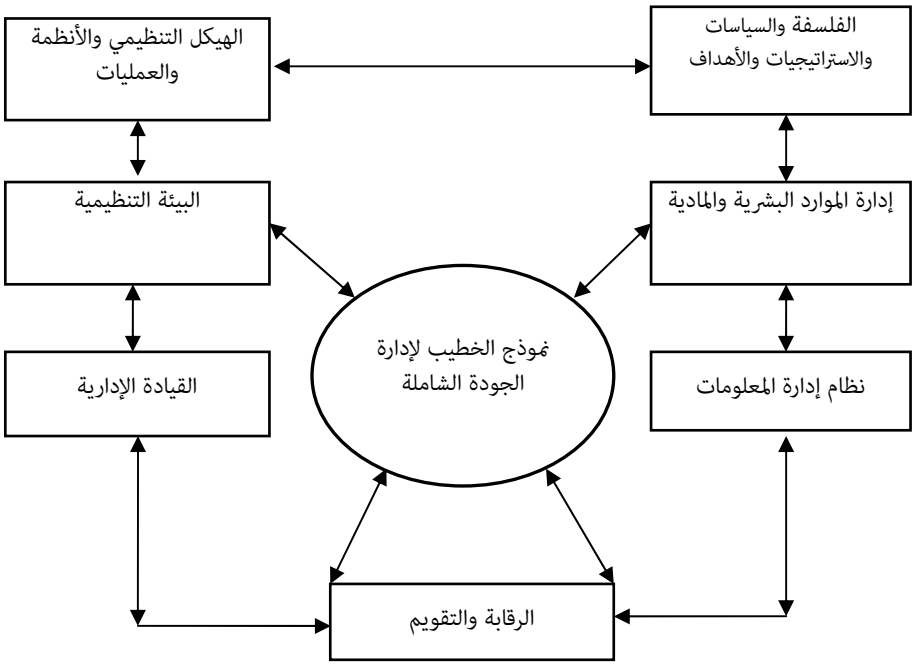
الشكل (6): نموذج جامعة ولاية أوريغون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



9- نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي:

ويشير الخطيب إلى أن كل نموذج من نماذج إدارة الجودة الشاملة قد ركز علي عدد محدود من مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ولم تتوافق مع التطورات التي حدثت في مجال النظرية الإدارية، ولذلك لم ترتقي هذه النماذج إلى المستوى الشمولي للنظام الإداري، بما يتضمنه من نظم فرعية، ولذلك فقد قام تطوير نموذج لإدارة الجودة باسم "نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة " وفيما يلي شكل يوضح مجالات لنموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة (الخطيب، 2000م).

الشكل (7) مجالات نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة



10- نموذج بيتر دركر (Better Darker):

حدد "دركر" إطاراً لعملية تحسين الجودة هو ما يلي:

"قيم وضعك الحالي لتعرف ماذا لديك، وما هي إمكانياتك، وفي ضوء التقييم حدد ماذا بإمكانك أن تفعل من أجل تحسين الجودة، ومن ثم نفذ عملية التحسين بشكل متميز، وحافظ علي هذا التحسين والتميز ".

أشار " دركر " في نموذجه وحسب قناعته الخاصة بأنه يوجد فروقات قليلة في مجال إدارة المنظمات علي اختلاف أنواعها (أعمال والبحث العلمي والمستشفيات والجهاز الحكومي والجامعات) (الخولي، 1993)، والتالي فالإمكان تعميم نموذجه عليها جميعها، ويقوم هذا النموذج علي الأركان التالية:

1- أن يكون لكل منظمة إستراتيجية خاصة ها، وتسعي من خلالها إلى تحقيق أهدافها وغاياتها.

2- إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأية منظمة كانت.

3- تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد علي تحقيق الأهداف والغايات.

4- الأسلوب الإداري الفعال في إدارة المنظمة بما يخدم تحقيق الجودة، وهو أسلوب الإدارة بالأهداف management by objectives، الذي يؤكد علي أن يتم وضع الأهداف علي أساس المشاركة الجماعية من قل كافة المستويات وأن يكون هذه الأهداف واضحة ومفهومة.

5- الموارد البشرية، التي أطلق عليها مصطلح العنصر البشري، وهي الأساس ولذلك يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب لها، وتنمية وتطوير أدائها، وأشار "دركر " إلى أن الإدارة الفعالة هي التي تسعي إلى استثمار الموارد البشرية في المنظمة أحسن استثمار، واستخدامها أحسن استخدام، وأكد علي عدم لجوء الإدارة إلى استخدام السلطة الرسمية والنفوذ في الإشراف، بل التوجه نحو التنمية الرقاة الذاتية لدي العاملين، وجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين.

6- يعتقد " دركر " أن نجاح منظمة الأعمال واستمراريتها يعتمدان إلى حد كبير علي قاعدة الهرم التنظيمي، (bottom line) أي المنفذين، فجوة أدائهم تحقيق مستوي جودة عالي في منتجات المنظمة، التي يتوقف عليها رضا عملائها، فرضا العمال يعني رضا الزبائن، ويعتبر " دركر " أول من نادي بهذه القاعدة.

7- أكد " دركر " علي ضرورة تحديد معايير واضحة ومحددة من أجل قياس مستوي الجودة.

8- وجد الاتصال اهتماماً ملحوظاً من قل " دركر " واعتره وسيلة فعالة من وسائل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات (العقيلي، 2001).

11- تشارلز "ب" هاندي (Charles B- Handy):

ولد تشارلز هاندي " عام 1932 م في أيرلندا وتخرج من جامعة " أكسفورد " وعمل في شركة " شل " العالمية في ماليزيا ثم عاد إلى بريطانيا

ليعمل خبيراً اقتصادياً، وقد اشتمل نموذج " تشارلز " علي الجوانب الأساسية التالية:

- أكد " هاندي " علي أن هدف أية منظمة يجب أن يكون رضا عملائها، وهذه المسألة معني بها كل من يعمل فيها، أي أنها مسؤولية الجميع، ولذا يجب أن يكون جميع الجهود موجهة لتحقيق هذه الغاية.

- أوضح " هاندي " بأن علي منظمة الأعمال تحقيق مستوي عالي من الجودة، وجعل عملية تحسينها لا تقف عند حد معين، وإذا لم تتمكن من ذلك، فسوف تؤول إلى الزوال، عن طريق خسارة حصتها في السوق بشكل تدريجي بسبب عدم رضا عملائها عنها. وعملية التحسين لا تشمل العمليات الإنتاجية فحسب، بل تشمل كل شيء، خاصة العنصر البشري في المنظمة، فالأفراد الذين لا يبحثون عن سل تحسين عملهم وممارستهم وسلوكياتهم، ولا يسعون إلى تحسين مهاراتهم الحالية، سيحكمون علي أنفسهم بالتخلف، وسيجدون أنفسهم غير ملائمين لبيئة العمل الجديدة، وهي إدارة الجودة الشاملة.

- وضع " هاندي " إطاراً عاماً لإدارة الجودة تضمن جوانب أساسية، يجب توفرها من أجل تطبيق التغيير الجديد، وهذه الجوانب تتضمن ما يلي:

أ- إحداث ثورة تكنولوجية داخل المنظمة، حيث تشمل تطوير وتحديث جميع الآلات والمعدات وخدمات الصيانة، لكي لا تكون متقادمة، فالتحديث يساعد علي استغلال إمكانات الأفراد العاملين بشكل جيد.

ب-السعي إلى تطبيق اقتصاديات الجودة، وهي:

1) العمل الصحيح من أول مرة وكل مرة.

2) إزالة كل مظاهر الإسراف والهدر والضياع في العمل الإنتاجي، من أجل تخفيض التكلفة، وتحقيق أرباح عالية، وبشكل مستمر.

3) إلغاء كافة الطرق وإجراءات العمل القديمة واستبدالها بجديدة وحديثة، تماشياً مع القانون الطبيعة والمجتمعات الإنسانية، فالموت والزوال للقديم، وهو مقدمة لحياة جديدة.

إن اقتصاديات الجودة وسيلة تمكن المنظمة من الوصول إلى مستوي جودة عالي وتكلفة قليلة ترضي عملائها، وبالتالي تضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

- أكد " هاندي " أخيراً علي مدى أهمية كفاءة وفاعلية عملية الاتصال داخل المنظمة، ذلك لأنه وسيلة فعالة من أجل تحقيق التفاعل بين جميع مكونات المنظمة (العقيلي، 2001 م).

12- نموذج توم "ج" بيترز (Tom G- Beaters):

ولد " توم بيترز " عام 1942 في أمريكا وعمل في البنتاغون " ثم حصل علي درجة الماجستير في الهندسة المدنية من جامعة " كورنيل " قبل ذهابه لخدمة العلم في فيتنام، كما

حصل علي درجة الماجستير من جامعة " ستام فورد "، وانضم أخيراً إلى مجموعة " ماكنزى" حيث عمل مستشاراً فيها.

قام بيترز مع زميل له يدعي " ووكرمان " بدراسة وتحليل الوضع التنظيمي والإداري لـ "43 " شركة أمريكية، تطبق إدارة الجودة الشاملة، وانتهيا إلى وجود خصائص مشتركة بين هذه الشركات فيما يخص النماذج التي تطبقها في مجال إدارة الجودة الشاملة، وهذه الخصائص هي ما يلي:

1- التركيز الأساسي يجب أن يكون علي العملاء.

2- القرب من العملاء أمر ضروري.

3- تطوير العمل بشكل مستمر.

4- تعليم جميع العاملين أن يسعوا إلى خدمة العملاء.

5- توفير المرونة في العمل، وهذا يستوجب توفير تفويض للسلطة

6- إيجاد معايير الأداء، وضبط الأمور في مجال العمل الرقابي.

7- عدم القيام بأي نشاط إلا بعد التعرف عليه من كافة زواياه وجوانبه، كوسيلة للمحافظة علي استمرارية النجاح.

8- التعلم والتدريب المستمر ركن هام من أركان إدارة الجودة الشاملة.

9- المشاركة علي كافة المستويات مطل أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي ضوء دراسة " بيترز " لتجارب الشركات الأمريكية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة، قام بوضع نموذجه الذي اشتمل علي المرتكزات التالية:

1- إدارة الجودة الشاملة مسؤولية عامة تقع علي جميع المستويات الإدارية من قمة الهرم التنظيمي مروراً المستويات جميعها حتى قاعدته.

2- إدارة الجودة الشاملة ثورة جذرية علي كل شيء قديم من أجل تحقيق مستوي الجودة المطلوب.

3- إرضاء العميل غاية المنظمة الأساسية، وكل الجهود يجب أن تنصب وتتوجه إلى تحقيقها.

4- الاتصال والتواصل المستمر مع الزبائن لمعرفة مطالبهم ورغباتهم والاطلاع علي أي تغيير فيها، مطل أساسي وعامل فعال لتحقيق النجاح.

5- تعليم وتدريب العاملين علي أن خدمة العملاء وإرضائهم هو هدفهم الأساسي.

6- تطوير وتحسين العمل عملية مستمر، وغاية هذا التطور والتحسين هو جعل جميع الأمور وتنفيذ الأعمال سهلاً وبسيطاً لا تقصير فيه، لذلك يجب محاربة البيروقراطية والروتين العقيم بكافة أشكاله، وعملية التحسين لا تقتصر علي مجالات معينة، بل تشمل كافة المجالات وكل شيء داخل المنظمة.

7- التعليم والتدريب هو استثمار له عائد، وليس تكلفة جارية لا عائد لها، وبناء عليه يجب تقديم كل الدعم والمساندة لجميع العاملين لمعالجة أخطائهم، وجعل أداءهم في حالة تطوير وتحسين مستمرين.

8- تفويض السلطة مطل أساسي، وذلك لتحقيق المرونة في العمل وجعل الأمور سهلة غير معقدة والتفويض الناجح هو الذي يدعم بمجموعة من المعايير الموضوعية من أجل تقييم الأداء وضبط الأمور، لتكون ضمن نطاق سيطرة من قام تفويض السلطة.

9- إيجاد سياسة تعتمد علي المشاركة، والإصغاء للعاملين، وبحث أمورهم وحاجاتهم للعمل علي تلبيتها.

10- تقييم أداء المنظمة مسألة مهمة وتحتاج إلى وجود معايير واضحة ومفهومة وموضوعية.

11- ابني أسلوب فرق العمل، وهذا يحتاج إلى تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني ويتطلب تنمية وتطوير العلاقات الشخصية بين جميع العاملين، وكذلك تنمية المهارات العمل الجماعي بينهم.

وأشار " بيترز " في الخبر إلى أن نموذجه يحتاج إلى إعادة النظر فيه كل فترة زمنية، من أجل تعديله بما يتماشي مع المتغيرات البيئية التي تحدث، وذلك لتحقيق النجاح والمحافظة علي استمرارية النجاح (كوفمان، 1994).

13- نموذج "فيل كروسبي" (Feel Crosby):

وقد ذكر الخطيب (2000) أن نموذج " يل كروسبي " يشتمل علي عدد من الأركان الأساسية،التي يشكل مجموعها رؤيته عن إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأركان مع شرح موجز لكل منها:

1- تحديد مستوي الجودة المطلوب: ويتم من خلال معرفة احتياجات العميل، حيث في ضوئها يجري تحديد متطلبات توفير هذا المستوي واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيقه.

2- مسؤولية تحقيق الجودة: وصف كروسبي هذه المسؤولية بأنها عامة، بمعني أنها مسؤولية الجميع، وبالتالي فهي متكاملة، والكل يجب أن

يعرف بأن مستقبله ومستقل المنظمة مرتبطان بمدي تحقيق مستوي الجودة الرضا لدي العملاء.

3- التكاليف: صنف كروسبي التكاليف ضمن فئتين هما:

أ- التكاليف غير المقبولة: وهي التي أنفقت علي إنتاج السلعة أو الخدمة ولم تحقق مستوي الجودة المطلوب، ولا رضا العميل.

ب- التكاليف المقبولة: وهي التي أنفقت وساهمت في تحقيق مستوي الجودة المطلوب ورضا العميل.

4- الاتصال بالعملاء: أكد كروسبي علي أهمية الاتصال مع العملاء والإصغاء إليهم، لمعرفة وتحديد احتياجاتهم.

5- الموردون: هم دعم لإمكانيات المنظمة في تحسين جودتها، لذلك يجب إقامة علاقات طيبة وحسنة معهم.

6- السياسيات: وضح كروسبي مدى أهمية وجود سياسيات واضحة ومستمرة في المنطقة، يتم من خلالها تنفيذ الأعمال.

تقييم عام لنماذج إدارة الجودة الشاملة المختارة:

من خلال الاستعراض لمضمون النماذج المختارة لإدارة الجودة الشاملة التي تم عرضها في هذا الفصل، نخرج بنتيجة مفادها ما يلي:

إن جميع النماذج المختارة، كانت تدور ضمن فلك أو إطار محدد، لا يرسم للمنظمات المرتكزات أو المحاور التي يقوم عليها تطبيق نهج إدارة

الجودة الشاملة، وقد لاحظ الباحث وجود تكرار للعديد من المضامين، بمعني آخر يتضح وجود قواسم عامة ومشتركة كثيرة بين هذه المناهج، سيقوم بعرضها من أجل أن يخرج بنتيجة هي ما يلي:

" إن الإطار لإدارة الجودة الشاملة ونهجها الجديد يسيران نحو اكتمال معالمها وأبعادها ومرتكزاتهما، فقد أصبح هناك لغة مشتركة متداولة ومعرفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، كما أصبح بإمكان المنظمات أن تضع نماذجها الخاصة بها مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع ملاحظة أساسية هي: أن مضمون هذه النماذج سيختلف حتماً من منظمة لأخرى، وفق طبيعة ومضمون العمل من جهة، ووفق المتغيرات البيئية المحيطة بها من جهة أخرى ". وفي ضوء ما تم عرضه من مكونات النماذج المختارة، نجد هناك مجموعة من القواسم المشتركة بين هذه النماذج وهي كما يلي:

1- وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- وضع إستراتيجية جديدة تسهم في تحقيق رسالة المنظمة الجديدة.

3- إرضاء العميل هو الغاية الأساسية.

4- التغيير الجذري لكل شيء يسهم في تحقيق الجودة الشاملة وخاصة العمليات.

5- تبني مبدأ تأكيد الجودة، والتركيز علي رقاة الجودة أكثر من الرقابة الكمية.

6- العنصر البشري في المنظمة هو أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة، الذي يجب أن يأخذ الرعاية الأولي.

الفصل الخامس

نموذج الصقر

واستراتيجية تطبيقه

الفصل الخامس

نموذج الصقر واستراتيجية تطبيقه

فقد قام الكاتب بالاستناد إلى الأدب النظري المتعلق بالنماذج المستعملة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات المعروفة عالمياً مثل جامعة " أوريغون " وجامعة " ويسكنسون "ونموذج " الخطيب " المستخدم في بعض الجامعات الأردنية.وطور علي هذه النماذج بإضافة عدد من الآليات الإدارية المتعلقة بالوقت وترشيده والاتصال العمودي والأفقي وتفويض الصلاحيات لإبداء المرونة وتسهيل العمليات بين المستويات المختلفة ثم إنشاء دائرة مستقلة وكلفة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تشرف على استيعاب وتوظيف التقنيات والآليات الحديثة الضرورية لذلك.

وبتشكيل النموذج المقترح من مجالات عدة هي:

المجال الأول: مجال الفلسفة والسياسات والاستيراتيجيات والأهداف. ويشمل هذا المجال:

1- مدي اعتبار رضا المنتفعين الهدف الرئيسي لخدمات التنظيم.

2- مدي اعتبار العنصر البشري في العمل الأساس في تحقيق الجودة ورضا المنتفعين من خدمات التنظيم.

3- مدى اعتبار إدارة الجودة الشاملة عملية مترابطة ودائمة ومستمرة لتطوير التنظيم.

4- مدى اعتبار موضوع الجودة سلاحاً لمواجهة المنافسة، وتحقيق الأرباح عبر رضا المنتفعين من خدمات التنظيم.

5- مدى أتساع وشمولية موضوع الجودة لكافة مجالات العمل والإدارة في التنظيم.

6- مدى اعتبار موضوع تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في التنظيم.

7- مدى قدرة السياسات المعتمدة في التنظيم علي ضبط وتوجيه عملية اتخاذ القرارات. وبالتالي مدى الالتزام بها والمشاركة في صناعتها من قبل العاملين، وكيفية التحقق من ذلك.

8- مدي شمولية السياسات لجميع جوانب وأبعاد عمليات التنظيم،وتكاملها فيما بينها.

9- مدى وضوح السياسات لجميع العاملين في التنظيم والمنتفعين من خدماته.

10- مدى وضوح الرؤية المستقبلية لتنظيم العاملين في التنظيم والمنتفعين من خدماته.

11- مدى التقدير والاهتمام من قبل التنظيم بالمنتفعين من خدماته، وتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم.

12- مدي وضوح الأهـداف وواقعيتهـا للتنظـيم، ومـدى تركيزهـا عـلي موضـوع التميز والتفوق علي الآخرين.

13- مدى انسجام وتوافق الاستراتيجية مع رسالة التنظيم وقدرتها علي تحقيقها.

14- مـدي مراعـاة الاسـتيراتيجية لموضـوع التكيـف مـع المتغـيرات الاجتماعيـة والاقتصـادية والثقافية،وبخاصـة فـيما يتعلـق بمطالـب المنتفعـين مـن خـدمات التنظـيم وتوقعاته.

15- مدي التكامل بين الخطط طويلة المدى والمتوسطة وقصيرة المدى.

16- مدي وجود خطط تفصيلية وخطط بديلة.

17- مدى اعتماد معايير لتقويم الخطط والتحقق من وضوحها وفعاليتها.

المجـال الثـاني: الهيكـل التنظيمـي والأنظمـة والعمليـات، ويتضـمن هـذا المجـال الواجبات التالية:

1- مدى اعتماد اللامركزية الإدارية

2- مدى اعتماد التنظيم علي التصميم الأفقي للعمل وقصر خطوط الاتصال بـين قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، وقدرة هذه الخطوط عـلي تحقيـق الانسـياب التنظيمـي وسرعة الاتصال بين المستويات الإدارية الأفقية والعمودية وتحقيق سرعة الأداء.

3- مدي تصميم العمل علي أساس العمليات وليس الأعمال.

4- مدي وضوح أدوار التقسيمات الإدارية وتكاملها والتنسيق فيما بينها.

5- مدي وضوح أدوار العاملين في التنظيم وتكاملها والتنسيق فيما بينها.

6- مدي تقسيم العمل في الهيكل التنظيمي حسب التخصصات ومدى اعتماد التصنيف والتوصيف الوظيفي للعاملين.

7- مدي توافر المرونة والبساطة في الهيكل التنظيمي.

8- مدى ارتباط المواقع الوظيفية والرتب في الهيكل التنظيمي بمستوي الكفاءة والإتقان لدي العاملين.

9- مدي اعتماد التنظيم علي التكنولوجيا المتقدمة والنظريات الإدارية الحديثة لتطوير العمل وتسهيل الأداء.

10- مدي وضوح الأنظمة وفهمها من قبل العاملين.

11- مدي مواكبة الأنظمة للتغيرات والمستجدات الاجتماعية والاقتصادية من جهة، واحتياجات العاملين من جهة أخري.

12- مدى التزام العاملين بالأنظمة، وعدد انسجام هذه الأنظمة مع الاستراتجيات المعتمدة في التنظيم.

13- مدي اعتماد مبدأ الجودة في تصميم العمليات ومدي قدرتها علي تحقيق السرعة في الأداء والاستجابة للتغيرات التي تطرأ علي مطالب المنتفعين وتوقعاتهم من خدمات التنظيم.

14- مدي اعتمدا مبدأ التحسين والتطوير المستمر للعمليات لتحقيق احتياجات وتوقعات المنتفعين من خدمات التنظيم سيراً على مبدأ أداء العمل من أول مرة وبدون أخطاء.

المجال الثالث: مجال تفويض الصلاحيات ويشتمل هذا المجال علي المبادئ التالية:

1- إشاعة اللامركزية الإدارية.

2- إشاعة مبدأ اللامركزية المالية.

3- مدي فاعلية سياسة التفويض في اتخاذ القرارات علي كل المستويات.

4- مدي فاعلية التفويض يقابلها المحاسبة علي النتائج.

5- مدي اعتماد سياسة التحسين والتطوير المستمر للعمليات.

6- مدي اعتماد مبدأ الابتكار والإبداع في تصميم العمليات ومدي قدرة هذه العمليات علي تحقيق السرعة في الأداء والاستجابة للمتغيرات التي تطرأ علي مطالب المنتفعين من خدمات التنظيم وتوقعاته.

7- مدي رشدية مبدأ التفويض الإداري وقدرته علي حل العقبات والمشاكل التي تواجه التنظيم في سيره اليومي.

8- مدي فاعلية التفويض الإداري علي كافة المستويات وقدرته علي تلبية احتياجات وتوقعات العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

9- مدي فاعلية مستوي الروح المعنوية لدي العاملين.

10- مدى أهمية استقطاب واختيار وتعيين العاملين من حيث استناده علي الموضوعية والعدالة والشفافية والجدارة.

المجال الرابع: مجال إدارة الموارد البشرية والمادية ويتضمن هذا المجال النقاط التالية:

1-مدي فاعلية سياسات التحفيز المادي في التنظيم من حيث: عدالتها، ومدي قدرتها علي تلبية احتياجات وتوقعات العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

2-مدي فاعلية البرامج التدريبية المعتمدة في التنظيم من حيث قدرتها علي شمول واستمرارية وتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين.

3-مدي فاعلية وجود نظام قياس مستوي الروح المعنوية لدي العاملين.

4-مدي الالتزام بمبدأ استقطاب العاملين وتعيينهم استنادا إلى مبدأ الموضوعية والعدالة والشفافية والجدارة.

5-مدي اعتماد التنظيم علي نظام تقويم أداء العاملين، الذي يستند علي التميز في الأداء والقدرة علي الابتكار.

6-مدي قدرة الجهاز المالي والمحاسبي علي ضبط العمليات المالية، والرقابة المالية وإعداد الميزانيات التقديرية والفعلية.

7-مدي قدرة الجهاز الإداري علي تحديد مصادر التمويل وتوفير الأموال اللازمة للتنظيم لتمكينه من تحقيق أهدافه.

8-مدي قدرة الإدارة علي ترشيد الإنفاق والحد من إهدار الموارد البشرية والمادية في التنظيم.

9-مدي اعتماد التنظيم علي نظام الجدارة والتميز والإبداع للحكم علي أداء العاملين بدلا من اعتماد نظام الأقدمية والخبرة والعمر.

المجال الخامس: مجال ترشيد إدارة الوقت، ويتضمن هذا المجال الفعاليات التالية:

1- مدى قدرة التنظيم علي إدارة الوقت وعدم إهداره باعتباره مورداً محدوداً لا يعوض.

2- مدى قدرة التنظيم علي ترشيد الوقت المتاح في إدارة الاجتماعات وغيرها من العمليات.

3- قدرة التنظيم علي وضع برنامج زمني لكل عملية من العمليات، يلتزم بها العاملون ويحاسبون علي أساسها، وتكون جزءا من البرامج الموضوعة.

4- عند وضع الخطط، يجب الآن تشتمل علي البرامج الزمنية جزء منها ويجري الحساب عنها عن طريق المساءلة.

5- قدرة التنظيم علي توفير روح المبادرة والعمل الجماعي المشترك الذي يحرص علي الوقت وعدم إضاعته.

6- قدرة التنظيم علي خلق بيئة تنظيمية ومناخ يعتبر الحرص علي الوقت وعدم إضاعته أجزاء أساسية من قيمة وثقافته.

المجال السادس: مبدأ الشمولية والتكامل الذي يستند علي أهمية ومـدى شـمولية العمليات والإدارة لكل أجزاء التنظيم بحيث تترابط هذه الأجزاء فيما بينها فإدارة وتطوير جزء من جزء أخر لا يحقق لها الترابط في مبدأ الجودة الشاملة.

1- الاهـتمام بالبعـدين المـادي وغـير المـادي (Software & Hardware) في عمليـات التطوير والتغيير والتنظيم وإعداد الخطط الخاصة بكل جزء.

2- مدى فاعلية وشمول التحسن في العمليات لجميـع أجـزاء التنظـيم وتكاملهـا فيما بينها.

3- مدى فاعلية وتكاملية جميع الإجراءات والأهداف الموضـوعة والخطـط لكـل أجزاء التنظيم.

4- مدى شمولية وتكامل التقييم لجميع أجزاء التنظيم.

5- مدى فاعلية وشمول القياس لجميع العمليات وأجزاء التنظيم وتكاملها.

6- مدى شمولية وتكامل جميع الإجراءات وأجزاء النظام لكل العمليات والبنـود الواردة أعلاه في التنظيم، بحيث يصبح التنظيم كلا حيـا متناسـقا ومتوازنـا يتحـرك بشـكل متوازن ومنسجم.

المجال السابع: مجال البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المجال مجموعة من الأبعـاد تشتمل علي ما يلي:

1- قدرة التنظيم علي توفير مناخ تنظيمي يحفز علي الإبداع والتغيير والتطوير.

2- قـدرة التنظـيم عـلي تـوفير منـاخ تنظيمـي يـؤمن بإنسـانية العـاملين ويثـق بقدراتهم علي العمل.

3- قدرة التنظيم علي توفير مناخ تنظيمي يشجع علي المبادرة والعمل الجماعـي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

4- قـدرة التنظـيم عـلي تـوفير منـاخ تنظيمـي يعتـبر العمـل والإنتـاج والخدمـة والكفاءة والجودة أجزاء أساسية من ثقافة التنظيم وقيمه.

5- قدرة التنظيم علي توفير بيئة تنظيمية تشجع علي البحث، وتحترم اسـتقلالية الباحثين المبدعين.

6- قدرة التنظيم علي توحيد الأنمـاط السـلوكية لـدي العـاملين، مـن خـلال نشر مفاهيم ومعتقدات وقيم تنظيمية تعتمد من قبل العاملين، مثل: الصدق والأمانة، والثقة، والإخلاص، وحسن التعامل مع الآخرين، وإشاعة روح احترام الرأي الآخر.

7- قدرة التنظيم علي تحقيق الترابط والتعاون بين العاملين واعتماد لغة التفاهم والحوار المشترك فيما بينهم.

8- قدرة التنظـيم عـلى تخفيـف الشـعور المشـترك بالمسـؤولية، واعـتماد الرقابـة الذاتية من قبل العاملين.

المجال الثامن: مجـال نظـام إدارة المعلومـات، ويتضـمن هـذا المجـال عـدداً مـن العمليات من أهمها:

1- قدرة التنظيم علي توفير قاعدة معلوماتيـة وتسـهيل عمليـة اسـتخدامها مـن قبل العاملين.

2- كفاءة عمليات جمع المعلومات والبيانات عن البيئة الداخلية المتعلقة بجميع مجالات العمل في التنظيم.

3- كفاءة عمليات جمع البيانات عن البيئة الخارجية، ومتغيراتها التي تؤثر علي مجالات العمل في التنظيم.

4- قدرة التنظيم علي تحديث البيانات ذات العلاقة بالتنظيم لمواكبة المتغيرات التي تؤدي إلى تجويد العمل وتعظيم الإنتاجية.

5- قدرة التنظيم علي توفير نظام حديث لتبادل وتداول المعلومات وتدفقها بين مستويات وحلقات التنظيم العمودية والأفقية.

6- قدرة التنظيم علي إقامة علاقات اتصال وتواصل مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بالخدمات التي يتم تقديمها بهدف تبادل المعلومات والتعلم من تجاربها في مجال تحسين النوعية.

المجال التاسع: مجال التغذية الراجعة،ويتضمن هذا المجال عدداً من العمليات نذكر منها ما يلي:

1- اعتماد التنظيم على نظام للتغذية الراجعة بهدف قياس وتقويم رضا المنتفعين من الخدمات التي يقدمها التنظيم.

2- اعتماد التنظيم علي مجموعات متشابكة ومتقاطعة لقياس وتقويم مختلف الأعمال والعمليات التي يقوم بها التنظيم في جميع المجالات.

3- استخدام التنظيم لجميع القياسات التي يضعها القياس وتقويم الأعمال التي يقدمها والخدمات التي يشرف عليها.

4- ربط جميع المعلومات والبيانات الخارجية ومتغيراتها بالأنشطة التي يقوم بها التنظيم.

5- استخدام التنظيم للمعلومات والبيانات لتزويد التغذية الراجعة، مما يؤدي إلى استكشاف الخلل والتنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها.

6- قدرة التنظيم علي توفير البيانات من خلال التغذية الراجعة وسهولة تبادلها بين مستويات التنظيم العمودية والأفقية.

المجال العاشر: مجال القيادة الإدارية ويتضمن هذا المجال جملة من المبادئ والعمليات المتشابكة والمعقدة التي تمتد علي جميع مستويات العمل ومنها:

1- تطبيق مبادئ ديمقراطية الإدارة التشاركية في كافة المستويات الإدارية، بما يحقق تفعيل العمل الجماعي التعاوني المشترك.

2- اعتماد التنظيم لمبدأ تفويض السلطات والصلاحيات للمرؤوسين حسب الحاجة بما يساعد علي تحقيق أهداف التنظيم.

3- اعتماد القيادة الإدارية علي المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم بما يضمن مشاركة جميع العاملين، مما يساعد في شعورهم وإحساسهم بالمسؤولية عن القرارات المتخذة.

4- دعم القيادة الإدارية لعمليات التحسين والتطوير المستمر لكافة العمليات في جميع مستويات التنظيم.

5- اعـتماد القيـادة العليـا لاسـتراتيجيات ونمـاذج إداريـة حديثـة مثـل الإدارة الاسـتراتيجية، إدارة التغيـير والإبـداع، الإدارة بـالأداء، الإدارة عـن قـرب، إدارة الجـودة الشاملة.... إلخ.

6- قدرة القيادة الإدارية العليـا عـلي تفعيـل عمليـة الاتصـال غـير الرسـمي بـين الرؤساء والمرؤوسين.

7- قدرة القيادة الإدارية علي تنظيم الاجتماعات وإدارة الوقت علي نحو فعال.

8- قدرة القيادة الإدارية العليا علي إبـداء استحسـانها ودعمهـا للجهـود الراميـة لتحسين الجودة في العمل من خلال اعتماد نظـام للمكافـآت والحـوافز الماديـة والمعنويـة مرتبط بالكفاءة في الأداء عند العاملين.

9- اهتمام القيادة الإدارية العليا بتشكيل فرق وحلقات عمل تتعاون وتنسق مع بعضها لتنفيذ برامج لتحسين الجودة في التنظيم.

10- تسعي القيادة الإدارية العليا إلى الاستخدام الأمثل للمـوارد الماديـة والماليـة والتقنية والبشرية وإلي الحد من إهدارها.

11- تعتمد القيادة الإدارية العليا علي نظام التخطيط – البرمجـة – الموازنـة، أي ما يعرف باسم موازنة الأداء والبرامج بدلا من موازنة الأبواب والبنود.

المجال الحادي عشر: مجال الرقابة والتقويم ويتضمن الفعاليات التالية:

1- فاعلية الرقابة علي الجودة من خلال اعـتماد نظـام متكامـل للرقابـة يشـتمل علي الرقابة الوقائية والمستمرة والنهائية في آن واحد.

2- استخدام الأساليب الإحصائية والكمية في الرقابة علي جودة الخدمات التي يقدمها التنظيم.

3- استخدام التقنيات الحديثة في الرقابة علي جودة الخدمات بشكل خاص، والعمل بشكل عام.

4- رضا المنتفعين بالخدمات التي يقدمها التنظيم من حيث الآاداء المتميز والجودة.

5- استخدام طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتحديد المشكلات التي تواجه التنظيم والمساهمة في حلها.

6- اعتماد نظام للمساءلة والرقابة الإدارية علي نتائج العمل في التنظيم أو استخدام مؤشرات الأداء لضمان الكفاءة والإنتاجية.

7- اعتماد آلية للتقويم المستمر للتعرف علي حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين النوعية، فضلا عن التعرف علي مدى تحقيق التنظيم لأهدافه.

8- أعتماد نظام التغذية الراجعة لتزويد العاملين ببيانات ومعلومات تتعلق بدرجة كفاءة الإنجاز والأداء والنوعية ومدي تحقيق الأهداف.

المجال الثاني عشر: إنشاء دائرة خاصة مستقلة تشرف علي إدارة الجودة الشاملة، ويكون مهامها:

1- إعداد وتنفيذ البرامج والخطط الهادفة إلى نشر وتعميم ثقافة الجودة الشاملة.

2- خلق البيئة المناسبة لثقافة الجودة الشاملة.

3- وضع البرامج والخطط التدريبية حول الجودة الشاملة وتنفيذها بين العاملين.

4- وضع معايير لقياس مدى تنفيذ منهجية الجودة الشاملة.

5- العمل علي ابتكار وتطوير أدوات وبرامج الجودة الشاملة ونشرها بين العاملين.

6- شراء وتعميم التقنيات الحديثة والإشراف عليها.

7- نشر وتعميم النظريات الإدارية الحديثة في الجامعة بين العاملين.

8- إنشاء علاقة تواصل بين الجامعة وخريجيها في مواقع عملهم بحيث تبقي الجامعة علي تواصل مع خريجيها ومتابعة أحوالهم والنجاحات التي يحققونها ومواطن القوة والضعف في ذلك والوقوف علي الاحتياجات المهنية والعلمية ودراسة متطلبات سوق العمل وإعداد برامج خاصة لذلك.

المجال الثالث عشر: التنمية المهنية المستدامة ويشتمل هذا المبدأ علي الفعاليات التالية:

1- التنمية المهنية المستدامة ضرورة لازمة لعضو هيئة التدريس حيث أنها تعطي جانب المهارات دوراً كبيرا في عملية التنمية مع عدم التركيز علي جانب الاستدامة في تنمية تلك المهارات وتطويرها.

2- رفع كفاءة الأداء لعضو هيئة التدريس وضرورة حصولهم علي ترتيب متخصص يساعدهم علي تأدية أدوارهم سواء اكانت في التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع.

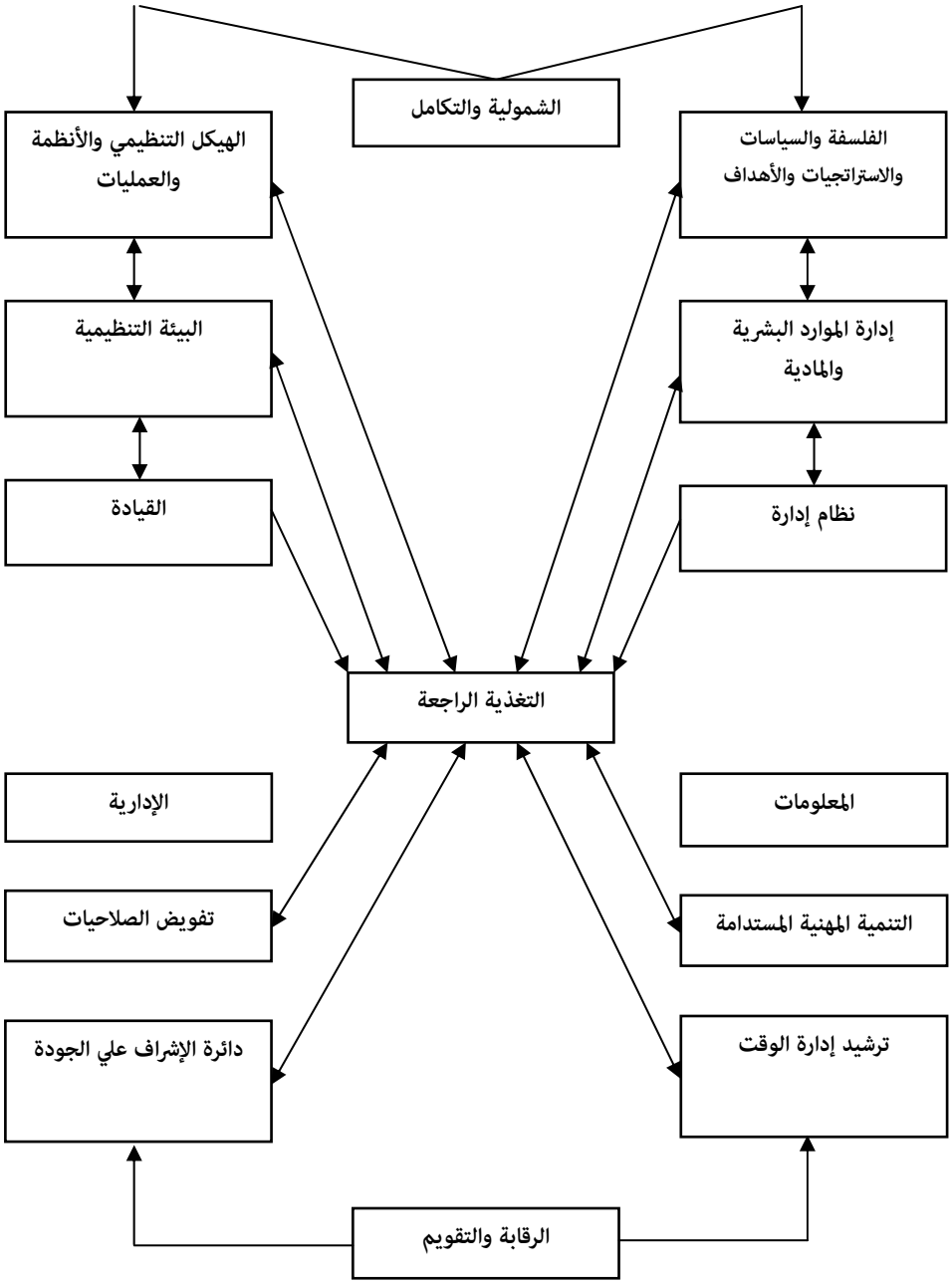
3- مدي فاعلية الكفاءة العملية والعلمي.

4- مدي فاعلية النمو المعرفي سواء أكان في محتواها أو رسائلها وملاحقة هذه المعرفة والاستفادة منها والحصول عليها.

5- مدي فاعلية وقوة عضو هيئة التدريس حيث تنعكس علي أدائه المهني ودوره في المؤسسة التي ينتمي إليها.

6- مدي إطلاع هيئة التدريس علي الفكر الإنساني الجديد الذي يتسع يزداد من هلال الحوار والمتابعة ونقل التجارب المناسبة مما يميز الأفراد والمؤسسات.

شكل (8) مجالات نموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية



للإجابة عن السؤال الرابع:

" ما هي درجة رضا القادة التربـويين عـن النمـوذج المقـترح ومـا هـي ملاحظـاتهم وإضافاتهم علي هذا النموذج"؟

قام الباحث بسؤال أفراد العينة عن السؤال الرابع في الاستبانة واستخراج التكرارت والنسب المئوية لإجاباتهم وأدرج النتائج في الجدول (20):

جدول رقم (20): التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة لدرجة رضاهم عن النموذج المقترح

المستوي	العدد	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	النسبة المئوية
عميد	112	- %0	85 %75.9	27 24.1	- %0	- %0	%100
نائب عميد	193	- %0	145 %75.1	43 %22.3	5 %2.6	- %0	%100
رئيس قسم	509	- %0	429 %84.3	65 %12.8	15 %2.9	- %0	%100
المجموع	**814**						

وتظهر أرقـام جـدول (20) عـلي المسـتويات الوظيفيـة أن هنـاك رغبـة شـديدة في تطبيق هذا النمـوذج لإدارة الجـودة الشـاملة في الجامعـات السـعودية حيـث بلـغ عـدد العمداء الراغبين في تطبيقه بدرجة كبيرة (85) عميداً، بينما بلغ عدد العمـداء الـراغبين في تطبيق هذا النموذج بدرجة متوسطة (27) عميدا أي ما نسبته (24.1%) بيـنما بلـغ عـدد الراغبين في تطبيق هذا النموذج بدرجة كبيرة من نواب العمـداء (145) نائـب عميـد مـن

أصل (193) نائب عميد من أفراد العينة أي ما نسبته (75.1%) بينما بلـغ مـن يرغبـون في تطبيق هذا النموذج بنسبة متوسطة (43) نائب عميد أي ما نسبته (22.3%) في حين بلـغ من يرغبون في تطبيق هذا النموذج بنسبة قليلة (5) نائب عميد أي ما نسبته (2.6%) أما علي مستوي رؤساء الأقسام الأكاديمية فقد بلغ عدد من يرغبون في تطبيق هـذا النمـوذج بدرجة كبيرة (429) رئـيس قسـم أي بنسـبة (84.3%) مـنهم، وكـان عـدد مـن يرغبـون في تطبيق هذا النموذج بدرجة متوسطة (65) رئيس قسـم أي مـا نسـبته (12.8%) مـنهم، في حين بلغ من يرغبون في تطبيق هذا النموذج بنسبة قليلة (15) نائب عميد أي مـا نسـبته (2.9%).

المراجع

المراجع العربية:

1- ابن منظور (1984) لسان العرب الجزء الثاني، القاهرة، دار المعارف، ص72.

2- أبو نبعة، عبد العزيز ومسعد، فوزية (1998) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. بحوث مؤتمر التعليم العالي في ضوء متغيرات العصر، ج1، العين، دولة الإمارات العربية المتحدة.

3- أدم عصام الدين بريـر (2005) واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء الجودة الشاملة دراسة منشورة في دراسات وأبحاث الملتقي العربي للتربية، بيروت، لبنات، موسوعة الفكر العربي.

4- أحمد، حافظ، وحافظ، محمد (2003): إدارة المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.

5- أيوب، علي محمد (2000) تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

6- بدران، أحمد محمد (2003) أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيق في الجامعات الأردنية العامة رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

7- بدران، شبل والدهشان جمال (2001) التجديد في التعليم الجامعي، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع (عبده غريب).

8- برقعان، أحمد (2001) تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضر موت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.

9- البطي، عبدالله بن محمد (2000) إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، مجلة التوثيق التربوي المملكة العربية، العدد (42) وزارة المعارف.

10- جراد، علاء كرم (2003) جودة التعليم... لماذا؟ وكيف؟ مأخوذ من شبكة الإنترنت من موقع: www.qualityoasis.com/edul/first_article_v2.doc.

11- الجلبي، سوسن شاكر (2005) معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية، دراسة منشورة في دراسات وأبحاث الملتقي العربي الثاني للتربية والتعليم، بيروت، لبنان، مؤسسة الفكر العربي.

12- حارب، سعيد عبدالله (2005) الجودة في التعليم العالي دراسة منشورة في أبحاث الملتقي العربي الثاني للتربية والتعليم، بيروت، لبنان، موسوعة الفكر العربي.

13- حجازي، سعد والتميمي عبد الرحمن (1996) ضبط النوعية في التعليم محاضرة في مدينة الحسين الطبية، عمان، الأردن، ص1-15. الحمالي، راشد (2003): إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد1، السنة 23، دار المريخ للنشر.

14- حسين، سلامة (2005): ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الدار الصولتية للنشر والتوزيع، الرياض.

15- خضير، كاظم محمود (2002)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 83-84.

16- الخشاب، عبد الله والعناد، مجذاب بدر (1996) الجامعة المنتجة، الفلسفة والوسائل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد الحادي والثلاثون، كانون الثاني / يناير.

17- الخطيب، أحمد محمود (2000) إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الإدارة الجامعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص (3)، تموز 2000.

18- الخطيب، أحمد محمود (2001) الإدارة الجامعية ط1، إربد: مؤسسة حماد للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

19- الخطيب، أحمد محمود (2004) إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده بحث قدم إلى مؤتمر الوصول إلى المعرفة في القرن الواحد والعشرون، 28 شباط (فبراير) 2004، بيروت، بيت الأمم المتحدة.

20- الخطيب، أحمد محمود وعاشور، محمد (1999) نماذج إدارية مقترحة لتعزيز الإنتاجية في الجامعات العربية، بحث قدم إلى ندوة الجامعة المنتجة، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية 9-10 آذار، 1999.

21- الخطيب، رداح (2001) تقدير درجة جودة الخدمات الإدارية المساندة في الجامعات الأردنية الحكومية باستخدام معايير جائزة بالدرج بحث مقبول للنشر في مجلة مؤته للبحوث والدراسات.

22- خليل، أحمد سيد والزهيري، إبـراهيم (2001) إدارة الجـودة الشـاملة في التعلـيم - خبرات أجنبية - إمكـان الإفـادة منهـا في مصر، الجمعيـة المصريـة للتربيـة المقارنـة والإدارة التعليمية مـؤتمر الإدارة التعليميـة في الـوطن العـربي في عصر المعلومـات: القاهرة جامعة عين شمس، ص 40-45.

23- الخولي سـيد، محمـد، إدارة الجـودة الكليـة، المـؤتمر السـادس للتـدريب والتنميـة الإدارية الخبراء العرب في الهندسة والإرة، القاهرة، 1993م.

24- درباس، أحمد سعيد (1994) إدارة الجـودة الكليـة: مفهومهـا وتطبيقاتهـا التربويـة وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي رسالة الخليج العـربي، المجلـد 14، العدد 50، ص15-40.

25- الدرادكـه، مـأمون، وطـارق الشـلبي، (2002)، الجـودة في المـنظمات الحديثـة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

26- الرشيد، محمـد بـن محمـد (2002) إدارة الجـودة الشـاملة في التعليم،مـأخوذ مـن شبكة موقع الإنترنت:

27- www.jbn-taymia.edu/quality10files/fram.htm#slideoo49.htm

28- رونالـد كوثمـان، إدارة الجـودة الهندسـية الشـاملة، ترجمـة عـادل بلبـل، المكتبـة الأكاديمية، القاهرة، 1994م.

29- زاهر، ضياء الدين (2005): إدارة النظم التعليميـة للجـودة الشـاملة، دار السـحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

30- زين الدين، فريد عبد الفتاح (1996) المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط1، القاهرة، جامعة الزقازيق.

31- ستيفن جورج أرنولدويمرز كيرتش، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، عمان، 1998م.

32- السقاف، حماد عبد الله (1995) المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة الخبر، السعودية، مكتبة المجتمع.

33- السنبل، عبد العزيز (2002)، مبادئ وإجراءات ضبط الجودة النوعية في أنظمة التعليم عن بعد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (38).

34- الشبراوي، عادل (1995) الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العربي.

35- صيداني، يوسف (2001) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بحث مقدم لندوة الإدارة التربوية في البلدان العربية (59-82) بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

36- صيام، محمد وحيد (2005)، التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في أنظمته، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، البحرين، ص 677.

37- عباسي، محمد جلال (1997) الأيزو 9000 أداة للتطوير المستمر، عمان، الأردن.

38- عبد الباقي، صلاح الدين (1999) قضايا إدارية معاصرة إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار نشر الثقافة.

39- عبد الرحمن، توفيق (2004)، المناهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، (الطبعة الثانية)، القاهرة، مصر.

40- العبـد القـادر، عـلي (2003) التعلـيم العـالي والجـودة الشـاملة، جريـدة الـوطن السعودية 5-1-2003 مأخوذ من شبكة الإنترنت بتاريخ 12-1-2004 من موقع:

41- www.alhramain.com/ieoon20%aljazerah/45/3.htm

42- عبد النبي، سعاد بسـيوني (1996) إدارة الجـودة الشـاملة مـدخل لتطـوير التعلـيم الجامعي بمصر مجلة تربية عين شمس، العدد 20 مجلد 3، ص9-49.

43- عبد الهـادي، محمـود والـرواي، محمـد (1998) إدارة الجـودة الشـاملة في التعلـيم العالي بين النظرية والتطبيق بحث قـدم لمـؤتمر التعلـيم العـالي في الـوطن العـربي، العين، جامعة الإمارات العربية، 685-733.

44- عبيدات سليمان، الرشـدان عبداللـه (1993) التربيـة والتعلـيم في الأردن مـن عـام 1921-1993، عمان، الأردن.

45- عثمان، محمـد يسري (1997) متطلبـات الجـودة الشـاملة منـاهج التعلـيم الفنـي، بحث مقـدم لمـؤتمر إدارة الجـودة الشـاملة في تطـوير التعلـيم الجـامعي، جامعـة الزقازيق، بنها، مصر (011-12 مايو 1997)، ص384.

46- العهجي، ماهر وعبود طلال (1999) دليل الجودة في المؤسسات والشركات (بحسب المواصفات القياسية ISO 9000) سلسلة الرضا للمعلومات.

47- عشيبة، فتحـي درويـش (2000م) الجـودة الشـاملة وإمكانيـة تطبيقهـا في التعلـيم الجامعي المصري، مجلة إتحاد الجامعات العربية، ص520-566.

48- العقيلي، عمر وصفي (2001) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

49- العلي، عبد الستار محمد (1996) تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، بحث قدم لمؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري، جمعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة في الفترة 12-14 مارس 1996، ص1-21.

50- عليمات، صالح (2004) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات فيليب أنتكنسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح سيد العناني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996م.

51- كورنسكي، روبرت (2003)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب (تحديات الألفية الثالثة، منشورات مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.

52- الكيلاني، إنمار (1998) التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم عربي لمواجهة تحديات، كلية التربية جامعة حلوان الكيومي، عبدالله (2002) تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

53- اللوزي، موسي (1999) التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، كلية إدارة الأعمال ط1، دار وائل للنشر، عمان.

54- مدكور، فوزي شعبان (1995) إدارة جودة الإنتاج، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح القاهرة.مدني، غازي بن عبيد (2002) تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية في المملكة ورقة علمية مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتي عام (2020) المنعقدة في وزارة التخطيط، الرياض، الموافق 19-23 أكتوبر 2002.

55- مصطفي، أحمد سيد (1997) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين المؤتمر العلمي السنوي الثاني، جامعة الزقازيق، مصر.

56- ناجي، فوزية (1998) غدارة الجودة الشاملة والإمكانيات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسة، جامعة عمان الأهلية رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

57- النجار، فريد (1999) غدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر، والتوزيع، القاهرة.

58- نمر، نصر الله (1995) أيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية مصر الشركة العربية للنشر والتوزيع.

59- نوفل عصام الدين (2000) ضبط الجودة المفهوم، المنتج، الآليات والتطبيقات التربوية، مجلة التربية، ع1، وزارة التربية، الكويت.

60- النيادي، حمد (1999) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات المتحدة، رسالة ماجستير غير منشودة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

61- هلال، محمد عبد الغني حسن (1996) مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات ISO 9000 في التعليم والتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، جسر السويس، مصر الجديدة.

62- الهلالي الشربيني (1998) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية بالمنصورة (37) مصر، ص145- 186.

63- وهبة نخلة، (2003) مسألة النوعية في التربية، منشورات نخلة وهبة، بيروت لبنان.

المراجع الأجنبية:

64- Bass, Kennth. Dellanam scott (1996) Assessing The Use Of Total Quality Management In The Business School Classroom. Hournal of education for Business.VOl.71, Issue.6.

65- Black. S. Porter, L.J. (1995). An Empricial Model for Total quality Management Vol.6. Issue,2.

66- Blumenstyk, Goldie (1992). Philantthropy Notes:9 Colleges Receive Grant to Study Total Quality Management. Chronicle of Higher.Vol.39, Issue6.

67- Bonstingl , J.John (1992) The Total Quality Classroom Educational Leadersgip, 49 (6): 66-70.

68- Brown, Danial J, Harold , Koening (1993). Applying Total Quality Management to Business Education. Journal of Education for Business.Vol.68,Issue 6.

69- Byrne , Gerry (1998).Total quality Management in Engineering Eduactiona: A case study from University

College Dublin (National University of Ireland- Bublin). European Journal of Engineering Education. Vol.23, Issue4.

70- Clevelry, D. (1995) Using Quality Assurance System for nurse Educators , Nurse Education Today, Vol. 15, Issue 4.

71- Coats, L. Edwin (1995) Managing a Comprehensive Change Effort. National Ass. Of College and University. Business Offiscers Washington,D.C.

72- Cruickshank, Mary (2003). Total Quality Management in the Higher Education Sector. Total Quality management and Bisiness Excellence.Vol.14, Issue 10.

73- Dooris M. & Teeter, D. (1984). Total quality Management Prespective on Assessing Institutional Preformance. New Directions for Institutional Research Issue 82.

74- Dowlatshahi, S. (1996) Total Quality Management In Higher Education. Vol.7, Issue 2.

75- Edwards, David (1991) Total Quality Management In higher Wducation Management Services. Vol.35, Issue 12.

76- Fitch, Donna K; Thomaon Jean (1993) Turning the library Upside Down: Reoganization using Total Management Principles. Total Quality Management. Vol 19, Issue 5.

77- Garvin, D. (1998) managing Quality: The Strategic & Competitive Edge, New York, the free press.

78- Gilbert , James P. (1993) Improving the process of Education: Total Quality Management for the College Classrom, Innovative Higher Education. Vol.18, Issue 1.

79- Hackett, Leila Louise (2001) Stratehy for instituitional Imporvement: Application of Bridrige Criteria at selected community college. Dissertation Abstract. DAI-A 62/09; P.2957.

80- Horine , J.& Haily, W. (1995). Challenge to Successful Quality Management Implementation In higher education Institutions Innovative Higher Education. Vol.20 , Issue.1.

81- Hurst Christine M. (2002) Total quality Management in Higher Education. How Concepts and Processes manifest

themselves in the classroom. Dissertation Abstract DAI-A 63/06 , P.2063.

82- Jablonski, J. (1991). Implementing Total Quality Management: An Overview, Preiffer Company, California.

83- Liu, Ching-fu (1999) Perceptions and Practices of Taoiwan Junior College Cids Towards Total Qulirt Management.DAI-A60/01, P.35.

84- Montwani, J. & Kumar, Ashok (1997). The Need for Implementing Total Quality Management in Education, International journal of Education Management, 11/3/1997, 131-135, University Press , ISSN 0951, 354x.

85- Schaffer , James Bernard (2000) Total Quality Management: AN Academic Cultural Initiative. Ih higher Education: Dissertation Abstract. DAI-A61/04,P.1321.

86- Spang, L.;A.Staff (1996) Generated Cross- Traning Plan for Aca demic reference Librarians: The TQM Approach at wayne State University libraries , Reference Services Review. Vol.24, Issue 2.

87- Wiele, Van Der & Barrie, Ton Dale (1994) An Examination of the Total qulity out by European Academeic Instituations. Total Qulity Management. Vol.5, Issue 5.

88- Yudof, M.& Busch Vishiac (1996) Total Quality Myth on Management in University vol.28, Issue 6.

فهرس

الإهداء 5

شكر وتقدير 7

الفصل الأول: المفاهيم والمصطلحات 9

مقدمة 11

مفهوم التطوير والتحديث..... 14

الأسس العامة للتطوير 19

التطوير التاريخي لإدارة الجودة الشاملة 23

الإطار النظري للجودة الشاملة 28

مفهوم الجودة الشاملة 33

مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفوائدها وتطبيقها 35

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الإسلام 38

إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي 39

ضرورة الاتجاه نحو جودة التعليم العالي 40

المزايا التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي 41

مضامين إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي 42

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي 44

ضبط الجودة الشاملة ومعاييرها في التعليم العالي 45

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو 47

مراحل تطير نظام الجودة في التعليم 48

فوائد تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي 50
مبادئ الجودة الشامل في التعليم العالي 51

الفصل الثاني: بعض الدراسات وتجارب الدول النامية في تطبيق الجودة الشاملة 57
أولاً: بعض تجارب الدول النامية 59
ثانياً: الدراسة والأبحاث السابقة 67

الفصل الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة 101
آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 107

الفصل الرابع: نماذج لإدارة الجودة الشاملة 113
نموذج مالكوم بالدرج 115
نموذج إدوارد ديمنج 116
نموذج جوزيف جوردان 121
نموذج victory-c 124
نموذج همبر 126
النموذج الدائري 129
نموذج جامعة أوريغون 132
نماذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي 134
نموذج بيتر دركر 135
تشارلز (ب) هاندي 136
نموذج توم (ج) بيترز 138
نموذج فيل كروسبي 141
تقييم عام لنماذج إدارة الجودة الشاملة المختارة 142

الفصل الخامس: نموذج الصقر واستراتيجية تطبيقه 145
المراجع 165



إدارة الجودة الشاملة

الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
تلفاكس: 5330508 6 962+
E-mail:academpub@yahoo.com

9 789957 449032

ناتل هولدر
079 7212693